



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาคผนวก ก

ทฤษฎี แนวนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์

ในปัจจุบันการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ธนาคารพาณิชย์มีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในด้านต่างๆ เช่น

- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์และการเพิ่มขึ้นของธุรกรรมทางการเงินผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- การทำธุรกรรมและการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การควบรวมกิจการของธนาคารพาณิชย์ และกลุ่มธุรกิจ
- การใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่น (Outsourcing) และการแต่งตั้งตัวแทนปฏิบัติงานแทน (Authorised agents) ของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

พัฒนาการเหล่านี้ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตลอดจนโครงสร้างความเสี่ยงโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ (Risk Profile) มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีตซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ตลอดจนการที่ The Bank for International Settlements (BIS) โดย Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ได้เสนอให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทาง The New Basel Capital Accord นั้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ได้แล้ว ยังจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า อันเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีความซับซ้อนและเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันส่งผลให้รูปแบบและแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน จากเดิมที่เน้นการใช้หน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นกลไกหลักในการป้องกันความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร พัฒนาไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงในลักษณะเดียวกันกับความเสี่ยงด้านอื่น ที่มีการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุมหรือลดความเสี่ยง รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการ

ควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร (Operational Risk Management Unit)

การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปสู่แนวทางดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องใช้เวลา ทรัพยากรและความตั้งใจ ธนาكارพาณิชย์จึงควรให้ความสำคัญและเริ่มดำเนินการตั้งแต่นี้ โดยธนาكارพาณิชย์ควรพิจารณากำหนดแผนพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เหมาะสมกับขนาด ความหลากหลายและความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของธนาكارพาณิชย์

แนวนโยบายนี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาكارพาณิชย์ในการสร้างและพัฒนา Operational Risk Management Environment ให้เกิดขึ้นในองค์กร รายละเอียดของระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วย

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาكارพาณิชย์ ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงทางด้านกฎหมายด้วย

คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการข้างต้น เป็นคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามธนาكارพาณิชย์อาจกำหนดคำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้กว้างกว่า คำจำกัดความที่กำหนดนี้ได้ ตามที่ธนาكارพาณิชย์เห็นสมควร เพื่อประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร

อนึ่ง ความเสียหายที่เกิดจากรiskด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกได้เป็น 7 ประเภท เหตุการณ์ความเสียหาย (Loss event types) ดังต่อไปนี้

- Internal Fraud เช่น การทุจริตของพนักงาน การทำธุรกรรมโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น
- External fraud เช่นการปลอมเช็ค Hacking การโจรกรรม เป็นต้น
- Employment practices and workplace safety เช่น การถูกฟ้องร้องจากการกระทำผิดกฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

กฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

- Clients, products and business practices เช่น การที่ลูกค้าใช้ธนาคารพาณิชย์เป็นช่องทางของการฟอกเงิน เป็นต้น
- Damage to physical assets เช่น ความเสียหายของทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติและการก่อการร้าย เป็นต้น
- Business disruption and system failures เช่น ความเสียหายจากความล้มเหลวของอุปกรณ์ โปรแกรม หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- Execution, delivery and process management เช่น ความผิดพลาดของพนักงาน เอกสารสำคัญสูญหาย ความเสียหายที่เกิดจากผู้ให้บริการภายนอกของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

รายละเอียดของแนวปฏิบัติ

1. การสร้างและพัฒนา Operational Risk Management Environment

1.1 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์

(1) ให้ความสำคัญให้ความสำคัญกับความเสถียรด้านปฏิบัติการในฐานะที่เป็นความเสี่ยงหลักของธนาคารพาณิชย์ มีการบรรจุเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายในองค์กรเป็นวาระในการประชุมคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอ

(2) กำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมกับองค์กร ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ยอมรับได้ และแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับพนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถึงแนวทางความสำคัญและความรับผิดชอบ ในการควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร มีการทบทวนกรอบนโยบายที่กล่าวข้างต้นเป็นระยะ

(3) จัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แยกจากหน่วยงานอื่นและหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน โดยให้รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ หน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่

ก. เสนอนโยบาย แผนงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ข. ดูแลและสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้

ค. ดูแลสนับสนุนให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ง. ดูแลและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานและแผนงานฉุกเฉินให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

จ. ศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อสร้าง Operational Risk Management Environment รวมทั้งประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ด้านอื่น

(4) อนุมัตินโยบาย แผนงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่นำเสนอโดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(5) จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ทั้งนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพจะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะตรวจสอบ ควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ควรดูแลให้แผนการตรวจสอบมีรายละเอียดและความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์

(6) ส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรม

(7) จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทำหน้าที่ตรวจสอบรับรองงบการเงิน

(8) ดูแลให้ธนาคารพาณิชย์มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ประกาศหรือหนังสือเวียน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับมาตรการป้องกันการฟอกเงินและการก่อการร้าย เป็นต้น หากธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ ต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ของผู้กำกับดูแลในต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ การดูแลให้ธนาคารพาณิชย์การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องอาศัยหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Unit) ที่มีประสิทธิภาพ

1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

(1) ผู้บริหารระดับสูงนำกรอบนโยบายความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมาพัฒนา ให้เกิด ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กร และสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กร เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ การสื่อสารข้อมูลจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความระมัดระวังและความเอาใจใส่ในเรื่องการ

ปฏิบัติงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น การสื่อสารข้อมูลอาจทำในรูปแบบจดหมายข่าว หรือหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายระเบียบกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

(2) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการรายงานในแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน หัวหน้าหน่วยงานควรเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในหน่วยงานนั้น เนื่องจากเป็นผู้รู้และเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่ในหน่วยงานดีที่สุด

ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรดูแลควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

ก. ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร

- คัดเลือก อบรมและพัฒนาให้มีคุณสมบัติ ประสบการณ์และความสามารถเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดให้มีทรัพยากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
- ส่งเสริมให้พนักงาน ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือของพนักงานในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาทรัพย์สิน และเงินสดของธนาคารพาณิชย์
- นำหลักการควบคุมภายในมาใช้ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of duties) การสอบยันการปฏิบัติงาน (Check and balance) ระบบการปฏิบัติงานโดย 2 ฝ่าย (Dual control) การยืนยันกระตบยอดอย่างสม่ำเสมอ และดูแลให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) น้อยที่สุด
- ดูแลนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม เช่น ไม่กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับกำไร จากการดำเนินงานระยะสั้นเพียงอย่างเดียว เพราะอาจส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตามกฎ ระเบียบ เพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระยะสั้น
- จัดให้มีคู่มือและเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการที่ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน มีธุรกรรมจำนวนมาก หรือมีส่วนที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ เช่น มาตรการป้องกันและฟอกเงิน เป็นต้น รวมทั้งควรระบุจุดที่มีความเสี่ยงไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงเอกสารนั้นได้เมื่อต้องการ
- ดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเคร่งครัด รวมทั้งควรกำหนดมาตรการลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างชัดเจน

ข. ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการให้มั่นใจว่าระบบที่ใช้ อยู่มีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธนาคารพาณิชย์ โดยการพัฒนาปรับปรุง ความคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องศูนย์สำรอง ข้อมูลและแผนฉุกเฉิน
- ระบบเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการ ให้มั่นใจว่าธนาคาร พาณิชย มีเอกสารคู่มือเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานภายในส่วนงานและระหว่าง ส่วนงานต่างๆ ที่ละเอียด ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่องและลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้
- ระบบเอกสารสัญญาและเอกสารเผยแพร่ เอกสารสัญญา เอกสารโฆษณา ประชาสัมพันธ์ รวมถึง ข้อมูลที่เปิดเผยในงบการเงินที่เผยแพร่สู่สาธารณชน ควรได้รับผลการ ตรวจสอบความถูกต้องโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฝ่ายกฎหมาย (Legal Unit) ฝ่ายการตลาด (Marketing Unit) ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า เอกสารสัญญา ดังกล่าวมีผลบังคับตามกฎหมาย และเอกสารที่เผยแพร่มีความชัดเจนและถูกต้อง
- ระบบรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินและข้อมูล ผู้บริหารระดับสูงต้องจัดให้มี ระบบ ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเข้าถึงทรัพย์สินและข้อมูล รวมทั้งชั้นความลับของข้อมูล ต่าง ๆ อย่างรัดกุมเหมาะสม และดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบและวิธีปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดย ข้อมูลอาจอยู่ในรูปของเอกสาร ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลที่พนักงานทราบจากการปฏิบัติงานหรือ การเข้าถึงข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ก็ได้ การใช้ทรัพย์สินหรือข้อมูลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น Insider trading เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อทางการเงิน และชื่อเสียงของธนาคารพาณิชย์ได้

ค. ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกต่าง ๆ

- ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการให้มั่นใจว่า ในการตัดสินใจทางธุรกิจของธนาคาร พาณิชย ได้พิจารณาดูแลปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกอย่างรอบคอบ เช่น ภาวะการ แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้าย การฟอกเงิน และกฎหมายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้ธนาคารพาณิชย์ควรมีการจัดทำแผนฉุกเฉิน หรือทำประกันภัยเพื่อรองรับ หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของธนาคารพาณิชย์

อนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ความพร้อมของบุคลากรและปัจจัยภายนอกอื่นๆ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการออกผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ การประกอบธุรกิจใหม่ที่ไม่ตรงกับกลยุทธ์หลักของธนาคารพาณิชย์หรือมีการนำระบบงานใหม่มาใช้ต้องมั่นใจว่า มีการวิเคราะห์ ระบุ ประเมินและป้องกันความเสี่ยง รวมทั้งการอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมแล้ว

2. ระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ธนาคารพาณิชย์พึงดำเนินการมีลักษณะและองค์ประกอบ เช่นเดียวกับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ กล่าวคือ ต้องมีระบบการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุมหรือลดความเสี่ยง และระบบการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ต้องกำหนดและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้สอดคล้อง เหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อนและความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เป็นสำคัญ การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ควรต้องพิจารณาแผนกลยุทธ์ แผนการตลาดและการขยายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ควบคู่กันด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์และการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงในอนาคตได้

2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นพื้นฐานสำคัญขั้นต้นของการบริหารความเสี่ยง ธนาคารพาณิชย์ ควรดำเนินการให้มีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงประเภทความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์

หน่วยงานในฐานะผู้รู้และเข้าใจกระบวนการทำงานและความเสี่ยงที่มีอยู่ได้ดีที่สุดควรมีส่วนสำคัญในกระบวนการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ประกอบการระบุความเสี่ยง เช่น

- ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ปริมาณ ความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรม ซึ่งรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้า (End-to-end operating cycle) และกลไกการกระจายผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ (Distribution mechanism)
- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ธนาคารพาณิชย์ สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses)

- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินแห่งอื่น
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย สังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เป็นต้น

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

โดยที่วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Measurement) อยู่ระหว่างการพัฒนา ดังนั้น ในปัจจุบันการประเมินความเสี่ยงจึงต้องอาศัยดุลพินิจและประสบการณ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ควรมีการศึกษาและติดตามพัฒนาการของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมและเพื่อให้สะท้อนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรอย่างแท้จริงต่อไป

ในการประเมินระดับความเสี่ยง ธนาคารพาณิชย์ควรประเมิน โอกาส หรือความถี่ (Likelihood / Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน ธนาคารพาณิชย์อาจประเมินระดับความเสี่ยงในรูปแบบหนึ่ง เช่น ตัวเลข สัญลักษณ์ สี หรือคำบรรยายระดับสูง ต่ำ โดยมีการกำหนดคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับและจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการปรับปรุง ควบคุมและลดความเสี่ยง ต่อไป

ธนาคารพาณิชย์ควรมีเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น Risk and Control Self Assessment, Risk Mapping และ Risk Indicators เป็นต้น นอกจากนี้ การระบุและประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ

2.3 การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)

การติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ธนาคารพาณิชย์สามารถป้องกันและควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายได้อย่างทันท่วงที ธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต (Forward Looking) สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของธนาคารพาณิชย์ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน จำนวนพนักงานในหน่วยงาน จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือรายได้จากการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น

ทั้งนี้ ประเภทของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงและความถี่ของการติดตาม ขึ้นอยู่กับประเภท ความซับซ้อนและความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานมีแตกต่างกัน ธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance level) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว และให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และเป็นระบบตลอดจนต้องสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ให้กับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม การรายงานเหตุการณ์ความเสียหายหรือดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ไม่ใช่การ รายงาน ข้อมูลอัตโนมัติมีขนาดความโปร่งใสในการรายงาน (Transparency) ธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีมาตรการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการตรงตามความเป็นจริงซึ่งรวมถึงการสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการรายงานข้อมูลที่ต้องการ พร้อมทั้งให้หน่วยงานตรวจสอบ ภายใน สุ่มตรวจสอบในเรื่องดังกล่าวร่วมด้วย

2.4 การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Control /Mitigation)

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกัน ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากการใช้ระบบการควบคุมภายในและการควบคุมความเสี่ยงที่ กล่าวไว้ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงแล้ว ธนาคารพาณิชย์ควรจัดให้มีนโยบายและ กระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น กรณีที่ ความเสี่ยงสูงเกินระดับที่กำหนดไว้ หน่วยงานต้องจัดให้มีการลดความเสี่ยง ด้วยการเพิ่มการ ควบคุม หรือลดปริมาณธุรกรรมที่ทำลง ถ้าความเสี่ยงมีสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ธนาคาร พณิชย์อาจตัดสินใจหยุดการทำธุรกรรมนั้น นอกจากนี้ ยังอาจดำเนินการลดความเสียหายที่อาจ เกิดขึ้นด้วยการทำประกันภัย เป็นต้น

ปัจจุบัน การประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยตรงมีมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการซื้อประกันประเภทนี้ควรคำนึงถึง

- ฐานะทางการเงินและความมั่นคงของบริษัทประกันภัย
- ระยะเวลาที่อาจใช้ในการเรียกค่าสินไหมทดแทน
- เงื่อนไขและข้อยกเว้นของการจ่ายค่าสินไหมทดแทน เป็นต้น

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรตระหนักว่า การทำประกันภัยเป็นเพียงการลดความเสียหายที่ อาจเกิดขึ้นเท่านั้น ไม่ใช่การลดโอกาสที่เหตุการณ์ความเสียหายจะเกิดขึ้นนอกจากนี้การทำ ประกันภัยส่งผลให้ลักษณะโครงสร้างความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนไปเป็นความเสี่ยงด้าน

กฎหมายหรือความเสี่ยงจากคู่สัญญาขึ้นแทน ทั้งนี้ หากเป็นการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัยภายในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์ควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการถ่ายโอนความเสี่ยงออกจากกลุ่มจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบปฏิบัติงานอัตโนมัติมาใช้ในการดำเนินธุรกิจแทนการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงาน ส่งผลให้ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไป ธนาคารพาณิชย์จึงควรพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างระบบงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้ ยังต้องมีการติดตั้งระบบป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายของไวรัสคอมพิวเตอร์ และระบบป้องกันการเจาะข้อมูลโดยบุคคลภายนอกอย่างรัดกุม เพื่อรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์มีการใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่น (Outsourcing) หรือการแต่งตั้งตัวแทนปฏิบัติงานแทน (Authorised agents) มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงอยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้บริการดังกล่าว โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ให้บริการ
- การบริการที่ผ่านมาของผู้ให้บริการ
- ข้อตกลงการให้บริการมาตรฐานการบริการ (Service level agreements) ซึ่งควรระบุความรับผิดชอบในการชดเชยความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

- แผนฉุกเฉินรองรับโดยเฉพาะกับหน่วยงานสำคัญ เพื่อกรณีผู้ให้บริการไม่สามารถให้บริการต่อไปได้ ซึ่งอาจรวมถึงการหาผู้ให้บริการรายอื่นและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้ การคัดเลือกผู้ให้บริการต้องกระทำอย่างโปร่งใสสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และโครงสร้างความเสี่ยงโดยรวมของธนาคารพาณิชย์

2.5 การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ธนาคารพาณิชย์ควรดำเนินการให้มีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Loss data) อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรวมถึงการเตรียมการสร้างแบบจำลองทางสถิติ เพื่อวัดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อไป BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) ได้เสนอแนวทางการแบ่งสายธุรกิจ (Business line) และประเภท

เหตุการณ์ความเสียหาย (Loss event types) ไว้ ซึ่งหากธนาคารพาณิชย์มีแนวทางในการเก็บข้อมูลในลักษณะอื่น ต้องสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางเก็บข้อมูลที่เสนอ โดย BCBS ได้

ในการเก็บข้อมูลความเสียหายธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดความเสียหายขั้นต่ำ (Loss threshold) ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยรายละเอียดของข้อมูลที่จัดเก็บควรรวมถึง

- วันที่เกิด และตรวจพบความเสียหาย
- หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
- ประเภทของเหตุการณ์ ความเสียหาย
- ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืน และค่าใช้จ่าย

ในการดำเนินการ

- รายละเอียด และสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

นอกเหนือจากการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว ธนาคารพาณิชย์ควรเก็บข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ธนาคารพาณิชย์สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรต่อไป

เพื่อให้แต่ละหน่วยงานผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์ทราบถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร และสามารถดำเนินการป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันที่ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการควรจัดให้มีรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอรายงานดังกล่าวควรประกอบด้วย

- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
- จุดที่มีความเสี่ยงสำคัญ
- แนวทางควบคุมหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- จุดบกพร่องในระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์อาจใช้รายงานดังกล่าว ร่วมกับรายงานการตรวจสอบภายใน รายงานการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และรายงานของผู้สอบบัญชีภายนอกประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

2.6 แผนฉุกเฉิน

แผนฉุกเฉินเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลให้ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์สามารถดำเนินต่อเนื่องได้ (Business Continuity Management) และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารพาณิชย์ เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ปัญหาในระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ

แผนฉุกเฉิน ประกอบด้วย

- แผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) เป็นขั้นตอนกระบวนการ หรือระบบปฏิบัติงานที่ใช้กู้หรือฟื้นฟูระบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์
- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business recovery plan) เป็นแผนงานหรือแนวทางในการซ่อมแซม สร้างขึ้นใหม่ของระบบงาน อาคารสถานที่ หรือระบบสาธารณูปโภคที่เสียหายให้กลับสู่สภาพที่สามารถใช้ดำเนินธุรกิจเป็นปกติได้

ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนฉุกเฉินให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ ระบบปฏิบัติงาน ข้อมูลทั้งในรูปเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสาธารณูปโภค ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรของธนาคารพาณิชย์

แผนฉุกเฉินที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- มีการกำหนดความรับผิดชอบของผู้ดูแลแผนฉุกเฉินอย่างชัดเจน
- มีการกำหนดระยะเวลาที่ระบบงานหรือหน่วยงานต่างๆ จะสามารถกลับคืนสู่สภาพการทำงานปกติได้ สำหรับหน่วยงานที่สำคัญและมีผลกระทบต่อสถาบันการเงินทั้งระบบเช่น ระบบหักบัญชี ระบบการโอนและชำระเงินระหว่างธนาคาร ควรกำหนดระยะเวลาให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติอย่างรวดเร็ว
- มีการประชาสัมพันธ์และฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน
- มีการทดสอบแผนฉุกเฉินทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการทดสอบร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น บริษัทสื่อสาร โทรคมนาคม ผู้ให้บริการรายอื่น คู่ค้าสำคัญ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งคุ้นเคยกับแผนและสถานที่ที่กำหนดไว้

- มีการทบทวนและพัฒนาแผนฉุกเฉิน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจ โครงสร้างการบังคับบัญชาหรือบุคลากรสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรใช้มาตรฐานของระบบสถาบันการเงินเป็นแนวทาง
- มีระบบศูนย์สำรองข้อมูลห่างจากสำนักงานใหญ่พอสมควร และไม่ควรรใช้สาธารณูปโภคจากแหล่งเดียวกัน เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในวงกว้าง (Wide area disruption) ทั้งนี้ ในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ศูนย์สำรองข้อมูลร่วมกับสถาบันการเงินอื่นธนาคารพาณิชย์ควรมีแผนเตรียมพร้อมหากมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในวงกว้างเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้มีปัญหาในการเข้าถึงและปฏิบัติงานที่ศูนย์สำรองด้วย

3. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ธนาคารพาณิชย์ควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างเพียงพอที่สาธารณชนรวมทั้งผู้ฝากเงินและผู้มีส่วนได้เสียจะเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสามารถประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ได้

ความเพียงพอของข้อมูลที่ควรเปิดเผยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อนและความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม.....

เรื่อง : ความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงทางด้านกฎหมายด้วย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

 1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

 1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. อายุ 25-30 ปี 3. อายุ 31-35 ปี 4. อายุ 36-40 ปี 5. อายุ 41-45 ปี 6. อายุ 46-50 ปี 7. อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

4. สาขาวิชาที่จบการศึกษา

 1. บัญชี 2. การเงิน 3. เศรษฐศาสตร์ 4. การจัดการ 5. กฎหมาย 6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. อายุงานการทำงานของท่านรวมเป็นระยะเวลากี่ปี

- 1.ต่ำกว่า 1 ปี 2.ตั้งแต่ 1-3 ปี
 3.ตั้งแต่ 3-5 ปี 4.ตั้งแต่ 5ปีขึ้นไป

6. ลักษณะงานที่ท่านทำในขณะนี้

- 1.สินเชื่อ 2.รับฝากเงิน 3.บริหารความเสี่ยง
 4.บัญชี 5.คอมพิวเตอร์ 6.กฎหมาย
 7.อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. อายุการทำงานในลักษณะงานปัจจุบันเป็นระยะเวลากี่ปี

- 1.ต่ำกว่า 1 ปี 2.ตั้งแต่ 1-3 ปี
 3.ตั้งแต่ 3-5 ปี 4.ตั้งแต่ 5ปีขึ้นไป

8. ตำแหน่งของท่านในองค์กรขณะนี้จัดอยู่ในขั้นใดดังต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารระดับต้น
 3. ผู้บริหารระดับกลาง 4. ผู้บริหารระดับสูง

9. อายุการทำงานของท่านตามตำแหน่งในข้อ 8 เป็นระยะเวลากี่ปี

- 1.ต่ำกว่า 1 ปี 2.ตั้งแต่ 1-3 ปี
 3.ตั้งแต่ 3-5 ปี 4.ตั้งแต่ 5ปีขึ้นไป

10. ท่านเคยรับทราบเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการหรือไม่

1. ทราบ 2. ไม่ทราบ 3.ไม่แน่ใจ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์
ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างไร

คำถามเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	เฉย
1.ควรมีการกำหนดนโยบายและภาพรวมในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กร			ใช่
2.การบริหาร จัดการ และการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ของหน่วยบริหารความเสี่ยงเท่านั้น			ไม่ใช่

คำถามเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	เฉย
3. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน			ใช่
4. ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประกอบด้วย การระบุ ประเมิน ติดตาม รายงาน และการควบคุม			ใช่
5. การระบุและทบทวนควรจัดทำเมื่อองค์กรมีความพร้อมเท่านั้น และไม่จำเป็นต้องระบุและทบทวนทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			ไม่ใช่
6. ควรกำหนดหรือทบทวนแนวทาง และวิธีการในการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ			ใช่
7. การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต้องครอบคลุมถึงโอกาสที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น และผลกระทบที่เหตุการณ์นั้นมีต่อองค์กร			ใช่
8. การติดตามผลและการรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร ใช้ประเมินความสามารถของระบบควบคุมความเสี่ยง			ใช่
9. การคาดคะเนถึงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตไม่ได้ช่วยให้มีการปรับตัว และป้องกัน ได้ก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น			ไม่ใช่
10. ระบบข้อมูลสารสนเทศจะช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้อย่างครบถ้วน และเหมาะสม			ใช่
11. กระบวนการสอบค้น หรือมีคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่ได้ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการลงได้			ไม่ใช่
12. สามารถมอบหมายให้บุคคล หรือตำแหน่งงานใดๆ มีอำนาจในการอนุมัติ การจ่ายเงิน ตรวจสอบ และกระทบยอดรายการที่เกี่ยวข้องในคราวเดียวกันได้			ไม่ใช่
13. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			ใช่
14. รางวัลหรือสิ่งจูงใจที่ผูกติดกับผลการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐานไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้			ไม่ใช่
15. วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้แก่ การควบคุม การโอนย้าย การหลีกเลี่ยง แต่จะไม่มีมาตรการยอมรับความเสี่ยง			ไม่ใช่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรของท่าน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรของท่าน

1. องค์กรของท่านมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หรือไม่

<input type="checkbox"/> 1. มี	<input type="checkbox"/> 2. ไม่มี	<input type="checkbox"/> 3. ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
--------------------------------	-----------------------------------	--
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในระดับใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> 1. พนักงานระดับล่าง	<input type="checkbox"/> 2. พนักงานระดับหัวหน้างาน
<input type="checkbox"/> 3. ผู้บริหารระดับต้น	<input type="checkbox"/> 4. ผู้บริหารระดับกลาง
<input type="checkbox"/> 5. ผู้บริหารระดับสูง	<input type="checkbox"/> 6. ไม่แน่ใจ/ไม่รู้
3. ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือข้อใด

<input type="checkbox"/> 1. การทุจริตของพนักงาน	<input type="checkbox"/> 2. การทุจริตของลูกค้า	<input type="checkbox"/> 3. การจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม
<input type="checkbox"/> 4. ระบบงานขัดข้อง	<input type="checkbox"/> 5. กระบวนการทำงาน	<input type="checkbox"/> 6. ธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย
4. ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตจากบุคคลภายนอก ที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดคือข้อใด

<input type="checkbox"/> 1. ลูกค้าปลอมแปลงเช็ค	<input type="checkbox"/> 2. ลูกค้าหนีโกง
<input type="checkbox"/> 3. ลูกค้าเสนอให้สินบนแก่พนักงาน	<input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
5. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานทุจริตที่เกิดขึ้นได้บ่อยที่สุดคือข้อใด

<input type="checkbox"/> 1. พนักงานปลอมแปลงเช็ค	<input type="checkbox"/> 2. พนักงานชักยอกทรัพย์	<input type="checkbox"/> 3. พนักงานรับสินบน
<input type="checkbox"/> 4. พนักงานนำข้อมูลลูกค้าไปหาผลประโยชน์	<input type="checkbox"/> 5. อื่น ๆ	
6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มาจากผู้บริหารซึ่งเกิดขึ้นได้บ่อยที่สุดคือข้อใด

<input type="checkbox"/> 1. กระทำการเกินขอบเขตอำนาจของตน	<input type="checkbox"/> 2. ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่สำคัญ
<input type="checkbox"/> 3. มอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> 4. ขาดความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยง แทนตนอยู่บ่อยครั้ง
<input type="checkbox"/> 5. อื่น ๆ	
7. ความเสี่ยงจากการจ้างงานที่เกิดขึ้นได้บ่อยที่สุดคือข้อใด

<input type="checkbox"/> 1. การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม	<input type="checkbox"/> 2. การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม
<input type="checkbox"/> 3. การลาออกของพนักงานเกิดขึ้นบ่อย และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	<input type="checkbox"/> 4. มีการหยุดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า
<input type="checkbox"/> 5. อื่น ๆ	

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของพนักงานธนาคารพาณิชย์
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ที่ตรงกับความเห็นของท่าน

ท่านมีความคิดเห็นว่างองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ
 ดังต่อไปนี้ในระดับใด

ความเหมาะสมในการใช้เพื่อควบคุมการ ปฏิบัติการขององค์กร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.สามารถส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในที่ดี					
2.สามารถส่งเสริมให้มีการจัดสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยสำหรับพนักงาน					
3.สามารถส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในขอบเขตอำนาจ/อำนาจอนุมัติ					
4.สามารถส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบรายการระหว่างกันได้					
5.สามารถส่งเสริมให้มีระบบการสำรองข้อมูล					
6.สามารถส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบภายในบริษัท					
7.สามารถส่งเสริมให้มีการเก็บรักษาความลับของลูกค้า มิให้นำไปใช้หาประโยชน์ส่วนตัว					
8.สามารถส่งเสริมให้มีการชั่งช่อมแผนสำรอง ฉุกเฉินอยู่เป็นประจำทุกปี					
9.สามารถนำแผนสำรองฉุกเฉินไปปฏิบัติได้จริง กรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤต					

ส่วนที่ 4 ปัญหาหรือข้อเสนอแนะ

ถ้าจากระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จะมีระดับความรุนแรงของปัญหามากน้อยในด้านต่างๆ
ต่อไปนี้ในระดับใด

ปัญหาในการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การควบคุมภายในขาดประสิทธิภาพ					
2.การทุจริตของบุคคลในองค์กร เช่น จาก เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร					
3.การทุจริตของบุคคลนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือผู้มุ่งหวังผลประโยชน์					
4.ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน					
5.การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร					
6.การจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ					
7.ความบกพร่องของระบบงานและคอมพิวเตอร์					
8.พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ					
9.ไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ดีหรือนำมาใช้งานได้จริง					
10.มีคู่มือปฏิบัติงานแต่พนักงานไม่ปฏิบัติตาม คู่มือนั้น					
11.ไม่มีแผนสำรองฉุกเฉินหรือไม่มีการ ซักซ้อมหากมีกรณีวิกฤตเกิดขึ้น					
12.การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหา ประโยชน์ส่วนตัว					

ท่านมีข้อเสนอแนะต่อองค์กรของท่านในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้อย่างไร

1. การสื่อสาร ไปยังพนักงานให้รับทราบระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร

.....
.....
.....

2. การจัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

.....
.....
.....

3. อื่นๆ

.....
.....
.....

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ

นักศึกษาระดับปริญญาโท
สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางวันเพ็ญ สายชล
วัน เดือน ปีเกิด	24 กันยายน 2513
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ เมื่อปีการศึกษา 2535
ประสบการณ์ในการทำงาน	พ.ศ.2536 - 2538 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ธนาคารสหธนาคาร จำกัด(มหาชน) พ.ศ.2538 - 2541 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ บริษัทเงินทุนสินเอเชีย จำกัด(มหาชน) พ.ศ.2541 - ปัจจุบัน หัวหน้าส่วน ฝ่ายบัญชี ธนาคารสินเอเชีย จำกัด(มหาชน)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved