

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัท เติมโก้ จำกัด(มหาชน)ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management : CRM ) โดยได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทในเครือให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรและการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี อีกทั้งสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า และให้ผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย บริษัทฯจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับชั้น ซึ่งต้องทำความเข้าใจ มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ให้สามารถกำหนดแนวทางและมาตรการที่จะลดผลกระทบของความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 2) กำหนดให้มีกระบวนการ แนวทาง และมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีมีคุณภาพที่เหมาะสมตามแนวปฏิบัติสากล รวมถึง

- 1) การค้นหาความเสี่ยง
- 2) การจัดการความเสี่ยง
- 3) การติดตามและสอบทาน
- 4) การสื่อสารด้านความเสี่ยง

อย่างต่อเนื่องปฏิบัติทั่วทั้งบริษัทฯ

- 3) กำหนดให้มีระบบการบริหาร กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง มาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ตลอดจนทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อลดความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
- 4) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯและมีการกำหนดขอบเขตความพร้อมของบริษัทฯในการยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเบี่ยงเบนจากที่กำหนดไว้ เป็นระดับเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- 5) กำหนดให้มีการรายงานความเสี่ยงที่เกินระดับความรุนแรง และมีผลกระทบต่อแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ของบริษัทฯต้องรายงานให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และ คณะกรรมการบริษัทรับทราบ

- 6) ให้มีการทบทวนนโยบายบริหารความเสี่ยงและกระบวนการในการติดตามดูแลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของบริษัทฯ ในปัจจุบันและอนาคต

โดยให้ครอบคลุมความเสี่ยง 6 ด้าน 17 ความเสี่ยง ดังนี้

### 1. ความเสี่ยงด้านการเงิน

#### 1.1 สภาพคล่อง การจัดหาเงินทุนและต้นทุนทางการเงิน

ในการบริหารจัดการ คณะกรรมการลงทุนได้กำหนดนโยบายการลงทุน นโยบายบริหารสภาพคล่อง และนโยบายการจัดสรรแหล่งเงินทุน เพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อนำมากำหนดกรอบการลงทุนการบริหารสภาพคล่อง และการกู้ยืมเงินของบริษัทฯ โดยจะพิจารณาแผนการลงทุน แผนการบริหารสภาพคล่อง และแผนการกู้ยืมเงิน กับดำเนินการกำกับดูแลการลงทุนการบริหารสภาพคล่อง และการกู้ยืมเงินของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย แผนดำเนินงานระเบียบวิธีปฏิบัติ ข้อกำหนดของ กสท. และ ตลท. รวมถึงนโยบายบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

สำหรับการสอบทาน ปรับเปลี่ยนกรอบนโยบาย และแผนดำเนินการ ทั้งในส่วนของการลงทุน, การบริหารสภาพคล่อง และการกู้ยืมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ให้คณะกรรมการลงทุนนำเสนอกรอบนโยบายที่เปลี่ยนแปลงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ

#### 1.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงิน

ในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการดำเนินงานบางส่วนของบริษัทฯ นั้น ในบางครั้งจำเป็นต้องสั่งซื้อวัสดุและอุปกรณ์จากต่างประเทศ เพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายให้มีการซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) ไว้ทั้งจำนวน

อย่างไรก็ตาม หากคณะกรรมการบริหารมีความมั่นใจในการคาดการณ์แนวโน้มอัตราแลกเปลี่ยน บริษัทฯ อาจจะพิจารณาไม่ทำสัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) แต่อาจจะใช้เครื่องมือทางการเงินประเภทอื่น หรือ บริษัทฯ อาจจะขอให้ผู้ว่าจ้างเปิด Letter Of Credit ให้กับผู้ผลิตวัสดุอุปกรณ์นั้น ๆ โดยตรง

## 2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

### 2.1 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ

การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล การออกกฎหมาย หรือ ข้อบังคับของราชการอาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการใหม่ หรือการขยายกิจการที่บริษัทฯ กำหนดเป็นกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับมาตรการในการติดตามและวิเคราะห์นโยบายด้านเศรษฐกิจของรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้า โดยบริษัทฯ เน้นการให้ความร่วมมือ รวมถึงกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติด้วยความระมัดระวังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าว บริษัทฯ ได้ยึดถือปฏิบัติครอบคลุม การลงทุน และ/หรือการขยายกิจการ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

### 2.2 บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ระยะสั้น/ยาว

บริษัทฯ ตระหนักถึงความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่อาจจะส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ระยะสั้น/ยาว โดยบริษัทฯ ได้ติดตาม วิเคราะห์ ข้อมูลทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และนโยบายทั้งภายในและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ ซึ่งนอกจากการกำหนดกระบวนการทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอทั้งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร คณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการบริษัท แล้ว บริษัทฯ ยังจัดทำโครงการ Thinking Together สำหรับผู้บริหารระดับกลาง โครงการ Leadership Brainstorming Workshop สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

### 2.3 การลงทุนหรือการขยายธุรกิจไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์

การลงทุนและขยายธุรกิจ โดยเฉพาะในธุรกิจใหม่ หรือ ในตลาดที่เปิดขึ้นใหม่ เช่นตลาดต่างประเทศ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเจริญเติบโต อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวอาจจะส่งผลให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้นกับองค์กร บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุน รวมถึงการกำหนดมาตรการรองรับหรือป้องกันความเสี่ยงควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและผลตอบแทนการลงทุน โดยกระบวนการพิจารณา กลั่นกรอง ได้ดำเนินการผ่าน คณะกรรมการลงทุน และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสบการณ์ ให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาการลงทุนในธุรกิจที่จะสร้างการเจริญเติบโต และมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ ภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม

### 3. ความเสี่ยงด้านการตลาด

#### 3.1 ความผันผวนของเศรษฐกิจ

ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจจากวิกฤตโดยทั่วไปจะส่งผลกระทบต่อความต้องการบริโภคของผู้บริโภคทั้งในประเทศไทยและประเทศทั่วโลก ความเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลกระทบต่องบประมาณการลงทุนของภาครัฐและภาคเอกชน และอาจจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึง ธุรกิจออกแบบ จัดหาและบริการติดตั้งงานระบบไฟฟ้า และงานระบบไฟฟ้าและเครื่องกล

ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือในการบริหาร วิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานของบริษัทฯ ด้านความสามารถในการแข่งขัน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อประเมิน โอกาสทางธุรกิจของบริษัทฯ ด้วยความระมัดระวัง ก่อนกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การขยายแนวธุรกิจไปสู่โครงการผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยพลังงานลม และพลังงานแสงอาทิตย์ เป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดและการได้มาซึ่งกระแสเงินสดที่สม่ำเสมอ บริษัทฯ มีนโยบายที่จะประเมินความผันผวนทางเศรษฐกิจรวมถึงทบทวนปัจจัยพื้นฐานและโอกาสทางธุรกิจของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### 3.2 ความผันผวนของราคา และ ความต้องการพลังงาน

ความผันผวนของราคา และ ความต้องการพลังงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าซึ่งเป็นต้นทุนของบริษัทฯ และส่งผลกระทบต่อโดยอ้อมกับการลงทุนของภาคเอกชนที่จะมีการขยายธุรกิจซึ่งเป็นที่มาของรายได้จากธุรกิจการให้บริการของบริษัทฯ

อย่างไรก็ตามความผันผวนของราคา และ ความต้องการพลังงาน เป็นสิ่งที่นอกเหนือจากการควบคุมและยากที่จะหลีกเลี่ยงจากผลกระทบ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว ด้วยการกำหนดมาตรการรองรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การควบคุมต้นทุนงานด้วยการสั่งซื้อสินค้าและกำหนดส่งสินค้าจากผู้ขายให้สอดคล้องกับสัญญาที่บริษัทฯ รับจากผู้ว่าจ้าง รมรณรงค์การประหยัดพลังงานจากการใช้งานในบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผลกระทบทางอ้อมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการลดการลงทุนของภาคเอกชน บริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางของรายได้ที่หลากหลายทั้งจากงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า พลังงานทดแทน ระบบไฟฟ้าและเครื่องกล รวมถึงการลงทุนในโรงไฟฟ้าประเภทต่าง ๆ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสาเหตุดังกล่าว

#### 3.3 การขยายธุรกิจด้วยการเข้าร่วมในกิจการร่วมค้า และ/หรือร่วมลงทุน

ในกรณีที่บริษัทฯ ได้เข้าร่วมในกิจการร่วมค้ากับผู้ร่วมลงทุนภายนอกเมื่อบริษัทฯ ต้องการขยายฐานลูกค้าหรือต้องการประมูลงานที่มีมูลค่าโครงการสูงขึ้น หรือ ต้องการร่วมลงทุนในธุรกิจเพื่อผลตอบแทนที่เหมาะสม บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงจากการเข้าร่วมในกิจการร่วมค้า และ/หรือการร่วมลงทุนดังกล่าว บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญระมัดระวังในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ร่วม

ทุนก่อนร่วมดำเนินการอย่างเข้มงวด โดยบริษัทฯ จะเลือกผู้ร่วมทุนที่มีสถานะทางการเงิน และความสามารถในการทำงานที่ไม่ด้อยไปกว่าบริษัทฯ

### 3.4 ภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

ด้วยลักษณะของระบบเศรษฐกิจในโลกรปัจจุบัน ที่มีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และปัจจัยในการลงทุน อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจและอุตสาหกรรมมีโอกาสที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลง

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวด้วยการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โดยจัดให้มีบุคลากรที่เพียงพอ มีระบบบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ จัดให้มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับผู้ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานทำให้เป็นเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

## 4. ความเสี่ยงด้านการผลิตและบริการ

4.1 สถานการณ์รุนแรงที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจหรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุภัยประเภทต่าง ๆ

ความเสี่ยงข้างต้น เป็น ความเสี่ยงที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัทฯ บริษัทฯ ได้ลดความเสี่ยงเหล่านี้โดยการหามาตรการรองรับความเสี่ยง โดยเฉพาะการประกันภัย สำหรับในด้านการก่อสร้างบริษัทฯ จะกำหนดไว้ในสัญญาของโครงการเป็นข้อยกเว้นที่จะต้องรับผิดชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะสุ่ววิสัย และสำหรับ โครงการที่มีมูลค่าสูงหรือโครงการของหน่วยงานภาครัฐ บริษัทฯ จะจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท (Insurance for all risk)

### 4.2 การเพิ่มขึ้นของต้นทุน

การเพิ่มขึ้นของต้นทุน มักมีสาเหตุมาจาก ราคาวัสดุเปลี่ยนแปลง ผู้รับจ้างช่วงไม่มีคุณภาพรวมถึงการดำเนินโครงการที่ล่าช้ากว่ากำหนด บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการที่จะลดความเสี่ยงจากเหตุต่าง ๆ โดย

- การเพิ่มขึ้นของต้นทุนอันเนื่องมาจากราคาวัสดุเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากธุรกิจของบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่ต้องเสนอราคาในการให้บริการเป็นแบบรับเหมาแบบตายตัว โดยเป็นราคาที่กำหนดตั้งแต่เริ่มประมูลงานจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ ซึ่งในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวราคาของวัสดุและอุปกรณ์ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีต้นทุนการดำเนินงานในแต่ละโครงการสูงขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว ในกรณีอุปกรณ์หลัก บริษัทฯ จะทำการตกลงกับผู้จัดจำหน่ายตั้งแต่ช่วงของการเริ่มประมูลงาน เพื่อให้ได้รับการยืนยันราคาล่วงหน้า ครอบคลุมระยะเวลาที่ผู้ว่าจ้างพิจารณาราคาและเมื่อลงนามในสัญญา

จ้างบริษัทจะออกคำสั่งซื้อเพื่อควบคุมต้นทุนให้คงที่ กรณีวัสดุทั่วไป ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายหลายราย บริษัทจะรวบรวมปริมาณสั่งซื้อจากหลาย ๆ โครงการ เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง ทำให้มีราคาต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ดังนั้น ที่ผ่านมามีบริษัทจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุทั่วไปไม่มากนัก

- การเพิ่มขึ้นของต้นทุนอันเนื่องมาจาก ผู้รับจ้างช่วงไม่มีคุณภาพ

ปัญหาหนึ่งที่พบในธุรกิจก่อสร้างทั่วไปคือการดำเนินงานและบริหารจัดการโครงการโดยผู้รับจ้างช่วงที่ไม่มีคุณภาพ จึงอาจจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดความเอาใจใส่ในงานและทำงานผิดพลาด นำมาซึ่งความล่าช้าของโครงการอันอาจจะส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรของบริษัทฯในอนาคต เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งและมอบหมายงานโครงการให้แก่ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ควบคุมดูแลผู้รับจ้างช่วง โดยพิจารณาถึงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบปัจจุบัน รวมทั้งความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้านของผู้จัดการโครงการแต่ละราย เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถดูแลและบริหารงานของผู้รับจ้างช่วงที่มีอยู่ได้อย่างทั่วถึง พร้อมกันนี้ บริษัทฯยังได้กำหนดให้กลุ่มวิศวกรผู้บริหารเป็นผู้ดูแลการบริหารจัดการของผู้จัดการโครงการอีกชั้นหนึ่งด้วย

- การเพิ่มขึ้นของต้นทุนอันเนื่องมาจากโครงการล่าช้ากว่ากำหนด

ในการดำเนินธุรกิจให้บริการแบบรับจ้างก่อสร้าง หากการดำเนินโครงการมีความล่าช้าจากกำหนดการ อาจส่งผลให้บริษัทฯถูกเรียกค่าเสียหายจากความล่าช้าของการส่งมอบงานได้ทั้งนี้ ในกรณีที่ความล่าช้าเกิดจากเจ้าของโครงการ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุจากผู้ว่าจ้างต้องการเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง หรือการขาดแคลนเงินทุนและสภาพคล่องของผู้ว่าจ้าง และหากเป็นผลให้โครงการมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นบริษัทจะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากเจ้าของโครงการ เนื่องจากสัญญาส่วนใหญ่จะกำหนดให้บริษัทฯสามารถเบิกค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้

สำหรับกรณีที่ความล่าช้ามีสาเหตุจากผู้รับจ้างช่วง ซึ่งผู้รับจ้างช่วงอาจจะขาดแคลนเงินทุน หรือขาดแคลนแรงงาน ผู้จัดการโครงการจะพิจารณาสาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ไข โดยให้ผู้รับจ้างช่วงช่วงเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย นอกจากนี้เพื่อป้องกันปัญหาความล่าช้าที่อาจจะเกิดขึ้นจากทีมงานของบริษัทฯเอง บริษัทฯจึงเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ เช่น ผู้อำนวยการโครงการและผู้จัดการโครงการ รวมทั้งการจัดสรรทีมงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

## 5. ความเสี่ยงด้านการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ความเสี่ยงด้านบริหารจัดการองค์กร

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารจัดการองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ แม้การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในผลสำเร็จว่าบริษัทฯ จะสามารถจัดการความเสี่ยงและจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่การดำเนินการตามโครงการก็ยังสามารถเกิดความเสี่ยงได้อีกซึ่งอาจจะมีผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการ

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการองค์กร จึงต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงความเสี่ยงด้าน Cost Overrun ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลา และความเสี่ยงด้านเทคนิค ที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ในการวางแผนการปฏิบัติ การแก้ไขติดตามผล เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายกับโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะจำแนกปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรแบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ

- (1). ด้านกลยุทธ์
- (2). ด้านการปฏิบัติงาน
- (3). ด้านนโยบาย
- (4). ด้านการเงิน
- (5). ด้านเหตุการณ์ภายนอก

โดยความเสี่ยงในองค์กร เช่น สถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

ส่วนความเสี่ยงภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงในข้อกำหนด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

### 5.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร

ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างสูง บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้คงอยู่กับบริษัทฯ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับชั้น สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวกับบุคลากร มักเกิดจาก บริษัทฯ มีบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากร

ขาดความรู้ความสามารถ รวมถึงการพึ่งพาบุคลากรเฉพาะกลุ่ม บริษัทฯได้กำหนดมาตรการที่จะลดความเสี่ยงด้านบุคลากรจากเหตุต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงจากกำลังคนและความสามารถ ไม่เพียงพอต่อความต้องการทางธุรกิจ

ในสถานะเศรษฐกิจขยายตัว อาจจะทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรในตลาดแรงงาน บริษัทฯจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว โดยจัดให้มีการติดตาม และประเมินสภาพการณ์ของเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกันก็สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคุณภาพมีความผูกพันกับองค์กร มีผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม และสนับสนุนให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในการทำงานตามสายงานเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

- ความเสี่ยงจากการพึ่งพาวิศวกร

บริษัทฯดำเนินธุรกิจให้บริการออกแบบ จัดหา ก่อสร้างและติดตั้งงานระบบจำหน่ายไฟฟ้า งานสถานีไฟฟ้าย่อยงานก่อสร้างสายส่ง และงานเสาโทรคมนาคม ซึ่งในการรับงานและการดำเนินงานแต่ละโครงการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ต้องพึ่งพาบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิศวกรผู้ทำหน้าที่ควบคุมและบริหารโครงการ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการ โครงการ ซึ่งหากบริษัทฯสูญเสียวิศวกรเหล่านี้ไปย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับงานและการบริหารจัดการ

บริษัทฯตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจจึงกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ด้วยการจัดให้มีสวัสดิการและมาตรการจูงใจพนักงานให้มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว นโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการกระจายอำนาจการบริหารงานเพื่อลดการพึ่งพิงบุคลากรเป็นรายบุคคล

- ความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้บริหาร

คณะผู้บริหารของบริษัทฯและผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทฯ เป็นผู้ที่มิมีประสบการณ์ยาวนานในธุรกิจให้บริการวิศวกรรมไฟฟ้าและงานด้านเสาโทรคมนาคม คุณสมบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯประสบความสำเร็จในการติดต่อลูกค้าและได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานมาโดยตลอด ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับงานและผลการดำเนินงานของบริษัทฯในอนาคต เพื่อลดการพึ่งพาผู้บริหารดังกล่าว บริษัทฯได้กำหนดนโยบายเพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานด้วยการแต่งตั้งและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการบริหาร เพื่อให้ร่วมดูแลงานในส่วนงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับประสบการณ์



และความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงาน โครงการบรรลุตามแผนงานที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของตารางเวลาที่กำหนด

### 5.3 ความเสี่ยงด้านการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่ง

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีนโยบายกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าการวางแผนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและตำแหน่งวิกฤตจะสามารถป้องกัน บรรเทา หรือยับยั้ง ความเสี่ยงด้านการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงจากตำแหน่งงานผู้บริหารระดับสูงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ว่างลง
- (2) ความเสี่ยงจากการมีผู้บริหาร หัวหน้างาน ที่ด้อยศักยภาพ (ด้อยพัฒนา)
- (3) ความเสี่ยงจากการมอบหมายตำแหน่งงานที่มีผลต่อเป้าหมายของธุรกิจ ให้กับผู้บริหาร/หัวหน้างาน ศักยภาพสูง ไม่ตรงกับทักษะความสามารถ
- (4) ความเสี่ยงจากผู้บริหาร หัวหน้างานศักยภาพสูงใหม่ไม่เป็นที่ยอมรับของคนภายในบริษัทฯ

จึงกำหนดให้ มีนโยบายการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรที่จะสามารถทดแทนบุคลากรในตำแหน่งเสี่ยงได้ รวมทั้งหลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก โอนย้าย ว่างลงหน้า รวมทั้งการแสวงหาปัจจัยนำเข้าหรือบุคลากรที่มีโอกาสพัฒนาเพื่อให้เข้าตามสมรรถนะหลักและทักษะจำเป็น เพื่อการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง แผนกลยุทธ์ พันธกิจและค่านิยมในอนาคต

## 6. ความเสี่ยงด้านการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกหน่วยงานในบริษัทฯ ดำเนินการเชิงรุก เพื่อระบุ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร รวมทั้ง สร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น และผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตได้ถูกระบุ และจัดการอย่างทันที่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของทุกหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลความเสี่ยงด้านการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน

### 6.1 ความเสี่ยงจากการชกยอกทรัพย์สิน

การกระทำใด ๆ ก็ตามที่นำไปสู่การครอบครองทรัพย์สินของบริษัทฯ อย่างไม่ถูกต้อง หรือเป็นเหตุให้บริษัทฯ สูญเสีย ทรัพย์สิน โอกาสหรือผลประโยชน์ใด โดยมีเจตนาที่จะหาประโยชน์

ต่อตนเองและผู้อื่น (อาทิเช่น คนในครอบครัวญาติ มิตร เป็นต้น)

### 6.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบกระทำการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ ทั้งต่อองค์กร ตนเอง หรือผู้อื่น ทั้งนี้ การคอร์รัปชัน ครอบคลุมถึง การให้ และ/หรือรับสินบน การขัดแย้งทางผลประโยชน์การข่มขู่และ/หรือ เรี่ยกรังผลประโยชน์ และการจ่ายเงินเพื่อให้ได้รับความสะดวก

### 6.3 ความเสี่ยงจากการทุจริตในการรายงาน

การปรับปรุงแก้ไขรายงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางการเงิน เช่น งบการเงิน บันทึกการเงิน หรือรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อปิดบังการข้อยกยกทรัพย์หรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือเพื่อหาประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้งบการเงิน บันทึกการเงิน หรือรายงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยบริษัทฯ ลดความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมิน ความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและปฏิบัติงานตามการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจน การสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยป้องกัน การเกิดการทุจริตในองค์กร