

บทที่ 2

ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วม” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยอื่น ๆ จากเอกสารทางวิชาการ ที่นำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้ เป็นแนวคิดในการศึกษาโครงการวิจัย ซึ่งนำเสนอโดยการแยกประเด็นดังนี้

1. บริบทจังหวัดพิษณุโลกและบริบทจังหวัดสุโขทัย
2. ผังมโนทัศน์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
3. การบริหารความเสี่ยง
 - 3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
 - 3.2 วิวัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง
 - 3.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง
 - 3.4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง
 - 3.5 ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. หลักธรรมาภิบาล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. บริบทจังหวัดพิษณุโลกและบริบทจังหวัดสุโขทัย

1.1 บริบทจังหวัดพิษณุโลก

ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดพิษณุโลก เป็นจังหวัดขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่างมีประวัติศาสตร์อันยาวนานควบคู่กับประเทศไทย โดยมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันในศิลาจารึก ดำนาน นันทาน และพงศาวดาร เช่น สองแคว, สองแควทวิสาขะ และไทยวนที่ เดิมเมืองพิษณุโลกเป็นเมืองเก่าสมัยขอมอยู่ห่างจากที่ตั้งเมืองปัจจุบันลงไปทาง ทิศใต้ประมาณ 5 กิโลเมตร เรียกว่า "เมืองสองแคว" ที่เรียกเช่นนี้ เพราะตั้งอยู่ระหว่างแม่น้ำสองสาย คือ แม่น้ำน่าน กับแม่น้ำแควน้อย แต่ปัจจุบันแม่น้ำแควน้อยเปลี่ยนทางเดินห่างจากตัวเมืองไปประมาณ 10 กิโลเมตร ที่ตั้งตัวเมืองเก่าในปัจจุบันคือ บริเวณวัดจุฬามณี ซึ่งเป็นวัดเก่าแก่ของพิษณุโลก แต่เมื่อประมาณพุทธศักราช 1900 พระมหาธรรมราชาที่ 1 (ลิไท) ได้โปรด ให้ย้ายเมืองสองแคว มาตั้งอยู่ ณ บริเวณตัวเมือง ในปัจจุบัน และยังคงเรียกกันติดปากว่า เมืองสองแคว เรื่อยมาทางตอนเหนือและตอนกลางเป็นเขตเทือกเขาสูงและที่ราบสูง โดยมีเขต

ภูเขาสูงด้านตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งอยู่ในเขตอำเภอวังทอง อำเภอวัดโบสถ์ อำเภอนีนมะปราง อำเภอ นครไทยและอำเภอชาติตระการ พื้นที่ตอนกลางมาทางใต้เป็นที่ราบ และตอนใต้เป็นที่ราบลุ่ม โดยเฉพาะบริเวณลุ่มแม่น้ำน่านและแม่น้ำยม ซึ่งเป็นแหล่งการเกษตรที่สำคัญที่สุดของจังหวัด พิษณุโลกอยู่ในเขตอำเภอบางระกำ อำเภอเมืองพิษณุโลก อำเภอพรหมพิราม อำเภอนีนมะปราง และบางส่วนของอำเภอวังทอง

จังหวัดพิษณุโลก แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาคเป็น 9 อำเภอ แยกเป็น 93 ตำบล 1,037 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอดังนี้ อำเภอเมืองพิษณุโลก อำเภอชาติตระการ อำเภอนครไทย อำเภอนีนมะปราง อำเภอบางกระทุ่ม อำเภอบางระกำ อำเภอพรหมพิราม อำเภอวังทอง อำเภอวัดโบสถ์

การปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง องค์การบริหาร ส่วนตำบล 89 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง และเทศบาลตำบล 12 แห่ง

ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดพิษณุโลก ตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างและอยู่ในเขตภาคกลางตอนบนสุดของ ประเทศไทย เรียกกันว่า "เหนือล่างกลางบน" ห่างจากกรุงเทพมหานคร 368 กม. มีเนื้อที่ทั้งหมด ประมาณ 10,815 ตร.กม. หรือ 6,759,909 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอพิชัย อำเภอทองแสนขัน และอำเภอน้ำปาด (จังหวัด อุตรดิตถ์) และแขวงไชยบุรี ประเทศลาว

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอเมืองพิจิตร อำเภอวชิรบำรุง อำเภอสามง่าม และอำเภอสาม เหล็ก (จังหวัดพิจิตร)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอหล่มสัก อำเภอเขาค้อ อำเภอวังโป่ง (จังหวัด เพชรบูรณ์) อำเภอด่านซ้าย และอำเภอนาแห้ว (จังหวัดเลย)

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอกงไกรลาศ อำเภอศรีสำโรง (จังหวัดสุโขทัย) และอำเภอลานกระบือ (จังหวัดกำแพงเพชร)

สภาพภูมิศาสตร์

จังหวัดพิษณุโลก มีลมมรสุมพัดผ่านจากทะเลจีนใต้และมหาสมุทรอินเดีย และแบ่ง ฤดูกาล ออกได้ เป็น 3 ฤดู

ฤดูร้อน ประมาณเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 32 องศาเซลเซียส

ฤดูฝน จะเริ่มประมาณเดือนพฤษภาคม - ตุลาคม ปริมาณน้ำฝน เฉลี่ยประมาณปีละ 1,375 มิลลิเมตร

ฤดูหนาว ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน - มกราคม อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 19 องศาเซลเซียส

ตารางที่ 1 แสดงการแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดพิษณุโลก

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
จังหวัดพิษณุโลก	417,293	432,399	849,692	296,807
อำเภอเมืองพิษณุโลก	95,417	99,211	194,628	133
ตำบลวังน้ำคู้	2,021	2,219	4,240	8
ตำบลวัดจันทร์	3,348	3,719	7,067	9
ตำบลวัดพริก	3,775	3,993	7,768	10
ตำบลท่าโพธิ์	7,730	11,059	18,789	7
ตำบลสมอแข	7,210	7,030	14,240	8
ตำบลดอนทอง	6,155	6,505	12,660	12
ตำบลบ้านป่า	2,690	2,865	5,555	13
ตำบลปากโทก	2,215	2,470	4,685	10
ตำบลจอมทอง	1,729	1,917	3,646	10
ตำบลบ้านกร่าง	5,709	6,179	11,888	7
ตำบลมะขามสูง	2,646	2,844	5,490	6
ตำบลบึงพระ	7,833	8,482	16,315	10
ตำบลไผ่ยอดดอน	1,916	2,111	4,027	14
ตำบลจี่วังาม	1,643	1,736	3,379	9
อำเภอนครไทย	33,293	32,931	66,224	118
ตำบลหนองกะท้าว	7,904	7,667	15,571	27
ตำบลเนินเพิ่ม	5,786	5,828	11,614	17
ตำบลนาบัว	3,823	3,905	7,728	15
ตำบลนครชุม	1,562	1,560	3,122	8
ตำบลน้ำกุ่ม	1,227	1,223	2,450	7
ตำบลยางโกกลน	2,475	2,478	4,953	10
ตำบลบ่อโพธิ์	3,520	3,464	6,984	14
ตำบลบ้านพร้าว	3,185	3,159	6,344	10
ตำบลห้วยเขย	3,245	3,040	6,285	10
อำเภอชาติตระการ	17,585	16,984	34,569	56
ตำบลป่าแดง	1,862	1,785	3,647	7

ตารางที่ 1 แสดงการแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดพิษณุโลก (ต่อ)

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
ตำบลชาติตระการ	2,344	2,303	4,647	5
ตำบลสวนเมี่ยง	2,939	2,822	5,761	10
ตำบลบ้านดง	4,133	4,090	8,223	10
ตำบลบ่อภาค	4,201	3,922	8,123	16
ตำบลท่าสะแก	2,106	2,062	4,168	6
อำเภอบางระกำ	37,043	37,864	74,907	97
ตำบลวังอิทก	2,208	2,252	4,460	10
ตำบลบึงกอก	4,620	4,735	9,355	11
ตำบลหนองกุลา	7,053	7,061	14,114	21
ตำบลชุมแสงสงคราม	3,777	3,916	7,693	11
ตำบลนิคมพัฒนา	3,987	4,135	8,122	12
ตำบลบ่อทอง	2,162	2,182	4,344	10
ตำบลท่านางงาม	2,713	2,819	5,532	12
ตำบลคุยม่วง	3,435	3,502	6,937	10
อำเภอบางกระทุ่ม	16,436	17,262	33,698	53
ตำบลบ้านไร่	2,205	2,329	4,534	10
ตำบลโคกสลุด	1,551	1,686	3,237	10
ตำบลท่าตาล	3,326	3,584	6,910	9
ตำบลไผ่ล้อม	2,358	2,357	4,715	11
ตำบลนครป่าหมาก	3,154	3,316	6,470	13
อำเภอพรหมพิราม	40,849	42,132	82,981	114
ตำบลพรหมพิราม	6,586	6,855	13,441	12
ตำบลท่าช้าง	4,582	4,720	9,302	13
ตำบลวงษ์	3,316	3,419	6,735	9
ตำบลมะตูม	1,902	2,080	3,982	6
ตำบลหอกลอง	2,316	2,430	4,746	7
ตำบลศรีภิรมย์	3,804	3,938	7,742	12
ตำบลดงเทียม	2,304	2,345	4,649	8

ตารางที่ 1 แสดงการแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดพิษณุโลก (ต่อ)

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
ตำบลวังวน	1,831	1,939	3,770	10
ตำบลหนองแขม	2,774	2,924	5,698	10
ตำบลมะตอง	4,403	4,569	8,972	10
ตำบลห้วยยาบเชียง	2,776	2,672	5,448	6
ตำบลดงประคำ	4,255	4,241	8,496	11
อำเภอวัดโบสถ์	14,546	14,575	29,121	9,548
ตำบลวัดโบสถ์	1,308	1,299	2,607	10
ตำบลท่างาม	2,600	2,691	5,291	13
ตำบลท้อแท้	2,224	2,284	4,508	8
ตำบลบ้านยาง	3,241	3,224	6,465	11
ตำบลหินลาด	2,264	2,332	4,596	9
ตำบลคันไ้	2,909	2,745	5,654	10
อำเภอวังทอง	57,264	57,394	114,658	151
ตำบลพันชาลี	4,872	4,758	9,630	17
ตำบลแม่ระกา	3,503	3,647	7,150	15
ตำบลบ้านกลาง	10,119	9,648	19,767	27
ตำบลวังพิรุณ	4,141	4,266	8,407	15
ตำบลแก่งโสภา	5,420	5,474	10,894	13
ตำบลท่าหมื่นราม	3,979	4,098	8,077	14
ตำบลวังนกแอ่น	8,417	7,736	16,153	19
ตำบลหนองพระ	3,442	3,524	6,966	12
ตำบลชัยนาม	2,989	3,124	6,113	8
ตำบลดินทอง	3,160	3,205	6,365	11
อำเภอเนินมะปราง	19,598	19,386	38,984	49
ตำบลชมพู	6,687	6,330	13,017	15
ตำบลวังโพรง	3,623	3,649	7,272	9
ตำบลบ้านน้อยชุมช้เหล็ก	3,928	4,100	8,028	11
ตำบลเนินมะปราง	2,442	2,367	4,809	7
ตำบลวังยาง	2,918	2,940	5,858	7

1.2 บริบทจังหวัดสุโขทัย

ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดสุโขทัยมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม โดยตอนเหนือเป็นที่ราบสูงมีภูเขาเป็นพืดยาวมาทางทิศตะวันตก พื้นที่ตอนกลางเป็นที่ราบและตอนใต้เป็นที่ราบสูง มีแม่น้ำไหลผ่านจากเหนือลงใต้ โดยผ่านพื้นที่อำเภอศรีสัชนาลัย สวรรคโลก ศรีสำโรง เมืองสุโขทัย และอำเภอ กงไกรลาศ เป็นระยะทางประมาณ 170 กิโลเมตร จังหวัดสุโขทัยมีภูเขาที่สูงที่สุด คือ เขาหลวง ซึ่งยอดเขามีความสูง 1,200 เมตร จากระดับน้ำทะเล

จังหวัดสุโขทัย แบ่งการปกครองออกเป็น 9 อำเภอ 86 ตำบล 782 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอดังนี้ อำเภอเมืองสุโขทัย อำเภอบ้านด่านลานหอย อำเภอศรีมาศ อำเภอกงไกรลาศ อำเภอศรีสำโรง อำเภอสวรรคโลก อำเภอสรีนคร อำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสัชนาลัย

การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 84 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง และเทศบาลตำบล 12 แห่ง

ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดสุโขทัยตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามระยะทางหลวงแผ่นดิน ประมาณ 440 กิโลเมตร มีเนื้อที่ ประมาณ 6,596.092 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 4,122,557 ไร่

จังหวัดสุโขทัยมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ เขตอำเภอศรีสัชนาลัย ติดต่อกับ อำเภอวังชิ้น อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่ และอำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์

ทิศใต้ เขตอำเภอศรีมาศและอำเภอกงไกรลาศ ติดต่อกับ อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชรและอำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก

ทิศตะวันออก เขตอำเภอกงไกรลาศ อำเภอศรีสำโรง และอำเภอสวรรคโลก ติดต่อกับ อำเภอพรหมพิราม อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก และอำเภอพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์

ทิศตะวันตก เขตอำเภอบ้านด่านลานหอย และอำเภอทุ่งเสลี่ยม ติดต่อกับ อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก และอำเภอเถิน จังหวัดลำปาง

ลักษณะภูมิอากาศ

สภาพภูมิอากาศโดยทั่วไปของจังหวัดสุโขทัย มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตามอิทธิพลของลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้และมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกได้เป็น 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาวอุณหภูมิโดยเฉลี่ยตลอดปี ประมาณ 27.6 องศาเซลเซียส อุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ย 33.0 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุดเฉลี่ย 22.2 องศาเซลเซียส ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยทั้งปีประมาณ

1,208.88 มิลลิเมตร บริเวณที่มีฝนตกมากที่สุดจะอยู่บนบนของจังหวัด บริเวณอำเภอศรีสัชนาลัย และ
อำเภอศรีนคร

ตารางที่ 2 การแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดสุโขทัย

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ ชุมชน
จังหวัดสุโขทัย	293,929	307,849	601,778	192,669
อำเภอเมืองสุโขทัย	29,303	31,110	60,413	97
ตำบลบ้านสวน	4,417	4,859	9,276	12
ตำบลเมืองเก่า	4,918	5,045	9,963	13
ตำบลปากแคว	4,446	4,891	9,337	12
ตำบลยางซ้าย	4,706	4,997	9,703	2,743
ตำบลบ้านหลุม	4,279	4,663	8,942	12
ตำบลตาลเตี้ย	2,128	2,265	4,393	12
ตำบลปากพระ	1,801	1,919	3,720	12
ตำบลวังทองแดง	2,608	2,471	5,079	12
อำเภอบ้านด่านลานหอย	21,586	21,101	42,687	61
ตำบลลานหอย	1,964	1,909	3,873	10
ตำบลบ้านด่าน	2,835	2,910	5,745	8
ตำบลวังตะคร้อ	2,903	2,671	5,574	8
ตำบลวังน้ำขาว	4,554	4,515	9,069	17
ตำบลหนองหญ้าปล้อง	2,478	2,563	5,041	10
ตำบลวังลึก	1,979	1,963	3,942	8
อำเภอศรีมาศ	22,603	22,927	45,530	101
ตำบลโตนด	2,954	3,221	6,175	13
ตำบลบ้านป้อม	2,361	2,370	4,731	11
ตำบลสามพวง	2,465	2,557	5,022	11
ตำบลศรีศรีมาศ	2,609	2,628	5,237	11
ตำบลหนองจิก	4,039	3,968	8,007	11

ตารางที่ 2 การแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดสุโขทัย (ต่อ)

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
ตำบลหนองกระดัง	1,650	1,770	3,420	11
ตำบลบ้านน้ำพุ	2,565	2,476	5,041	11
ตำบลทุ่งยางเมือง	1,029	1,038	2,067	11
อำเภอกงไกรลาศ	29,245	30,407	59,652	109
ตำบลกง	2,122	2,064	4,186	14
ตำบลบ้านกร่าง	705	745	1,450	14
ตำบลไกรนอก	2,121	2,268	4,389	9
ตำบลไกรกลาง	1,847	1,999	3,846	9
ตำบลไกรใน	3,831	4,124	7,955	9
ตำบลดงเดือย	3,153	3,320	6,473	9
ตำบลป่าแฝก	2,843	3,139	5,982	9
ตำบลกกแรต	2,616	2,605	5,221	9
ตำบลท่าฉนวน	4,908	4,956	9,864	9
ตำบลหนองตุม	2,743	2,743	5,486	9
ตำบลบ้านใหม่สุขเกษม	2,356	2,444	4,800	9
อำเภอศรีสัชนาลัย	34,993	35,544	70,537	120
ตำบลป่าจั่ว	3,392	3,757	7,149	12
ตำบลแม่สำ	3,805	3,672	7,477	22
ตำบลแม่สิน	6,504	6,169	12,673	25
ตำบลบ้านตึก	5,083	5,247	10,330	14
ตำบลหนองอ้อ	3,075	3,176	6,251	11
ตำบลดงคู่	2,876	2,935	5,811	9
ตำบลบ้านแก่ง	4,956	5,005	9,961	13
ตำบลสารจิตร	4,864	5,154	10,018	14
อำเภอศรีสำโรง	30,850	33,044	63,894	118
ตำบลคลองตาล	517	637	1,154	10
ตำบลวังลึก	2,262	2,506	4,768	10

ตารางที่ 2 การแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดสุโขทัย (ต่อ)

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
ตำบลสามเรือน	3,112	3,290	6,402	10
ตำบลบ้านนา	1,257	1,341	2,598	10
ตำบลวังทอง	1,981	2,141	4,122	10
ตำบลนาขุนไกร	3,409	3,437	6,846	10
ตำบลเกาะตาเลี้ยง	3,481	3,746	7,227	9
ตำบลวัดเกาะ	2,268	2,581	4,849	10
ตำบลบ้านไร่	2,530	2,776	5,306	10
ตำบลทับผึ้ง	4,235	4,494	8,729	9
ตำบลบ้านข่าน	1,947	2,084	4,031	10
ตำบลวังใหญ่	1,818	1,847	3,665	10
ตำบลราวต้นจันทร์	2,033	2,164	4,197	10
อำเภอสวรรคโลก	33,442	35,207	68,649	112
ตำบลคลองกระจง	2,384	2,608	4,992	14
ตำบลวังไม้ขอน	849	910	1,759	14
ตำบลย่านยาว	4,059	4,551	8,610	14
ตำบลนาทุ่ง	2,543	2,679	5,222	14
ตำบลเมืองบางยม	1,388	1,459	2,847	14
ตำบลนาทุ่ง	2,543	2,679	5,222	14
ตำบลเมืองบางยม	1,388	1,459	2,847	14
ตำบลท่าทอง	1,721	1,899	3,620	14
ตำบลปากน้ำ	3,358	3,619	6,977	14
ตำบลหนองกลับ	2,926	2,958	5,884	14
อำเภอศรีนคร	11,382	11,983	23,365	49
ตำบลศรีนคร	1,604	1,602	3,206	10
ตำบลนครเดิฐ	2,678	2,853	5,531	11
ตำบลน้ำชุม	2,640	2,840	5,480	10
ตำบลคลองมะพลับ	2,985	3,147	6,132	10
ตำบลหนองบัว	1,475	1,541	3,016	8

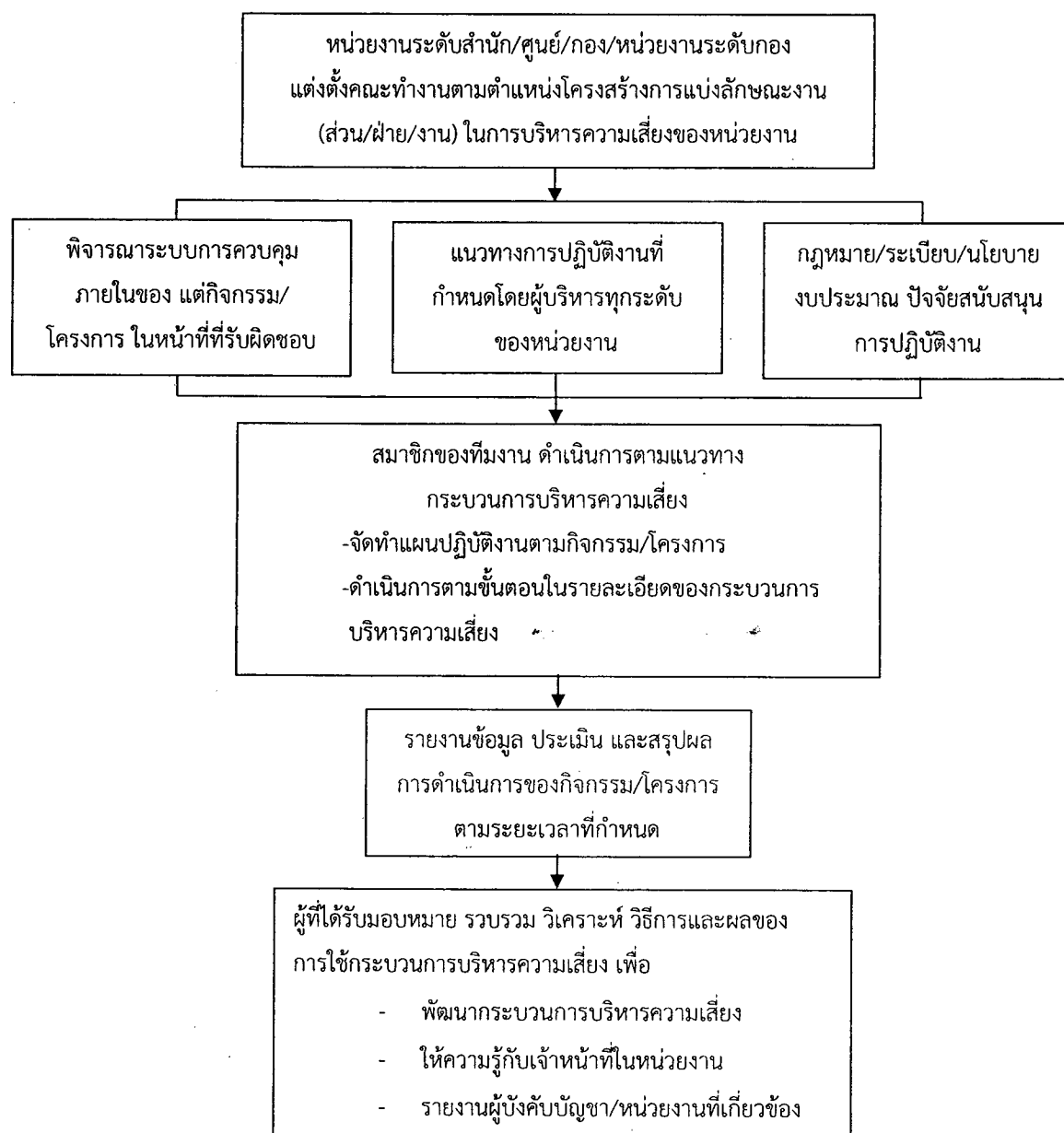
ตารางที่ 2 การแบ่งเขตการปกครองของจังหวัดสุโขทัย (ต่อ)

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน
อำเภอทุ่งเสลี่ยม	20,986	21,070	42,056	33
ตำบลบ้านใหม่ไชยเมงค	3,616	3,578	7,194	9
ตำบลไทยชนะศึก	4,151	4,128	8,279	11
ตำบลทุ่งเสลี่ยม	3,198	3,115	6,313	13

2. ผังมโนทัศน์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามภารกิจหลักตามกฎหมาย จัดตั้งส่วนราชการ และตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ผังมโนทัศน์การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง



การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนางองค์กร ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งหมายถึงระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการเป็นสำคัญ ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของทุกระดับของหน่วยงาน ต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1.) การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้าน เมืองที่ดี

การบริหารราชแผ่นดินในปัจจุบัน เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้มีส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นกรล่งหน้า สป.มท.ได้กำหนดให้ส่วนราชการในงบประมาณ พ.ศ.2550 ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางองค์กร ได้เลือกประเด็นการประเมินผล : การบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่ากลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มืผล การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทั่วไปแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางมีความซับซ้อนไม่คล่องตัว ในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

2.) การปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ซึ่งออกมาโดย อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15 (3) (ก) (ค) ตามระเบียบฯ ข้อ 5 กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่ออกตามระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการควบคุม

ภายใน ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับตั้งแต่วันที่ระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับตั้งแต่ที่ระเบียบฯ นี้มีผลใช้บังคับ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยสำนัก/ศูนย์/กอง และหน่วยงานระดับกองได้ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 5 ตามแนวทางที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดและได้ดำเนินการจัดการทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบฯ ข้อ 6 เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ /โครงการที่มีอยู่อาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปหรือมีเหตุการณ์ หรือปัจจัยเสี่ยงเปลี่ยนไป การควบคุมที่มีอยู่เดิมอาจไม่เหมาะสมและไม่เป็นปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และระเบียบดังกล่าวกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน รับผิดชอบเสนอรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการการตรวจสอบเกี่ยวกับสถานะของการควบคุมภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ อย่างน้อยปีละครั้งภายในเก้าสิบวันนับจากสิ้นงบประมาณมีรายละเอียดดังนี้

ทำความเข้าใจว่าระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน ที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบฯ นี้หรือไม่ รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลระดับหน่วยงานต้องใช้ข้อมูลเบื้องต้นกับหัวหน้าหน่วยงาน ในการสรุปความเห็นว่าการควบคุมภายในได้รับการออกแบบเพื่อป้องกัน หรือตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ และทำงานได้ผลตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ ข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ที่มีความสำคัญ โดยปกติมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมที่ไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยง ซึ่งควรคำนึงถึงกรณีต่อไปนี้

ผลที่อาจเกิดขึ้นข้อผิดพลาด หรือความเสียหาย หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญเนื่องจากจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของการควบคุมภายในนั้น ๆ ความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย ฯลฯ และโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ การฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ถึงแม้ไม่ร้ายแรงแต่ถือว่ามีความสำคัญ ,โดยมีภารกิจที่ต้องดำเนินการ 2 ประการได้แก่

1. ตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ

การบริหารความเสี่ยงในระดับกิจกรรม หน่วยงานมีภาระงานในความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา มีการประเมินตามระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารของส่วนงานสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินงาน/กิจกรรม ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรมนั้น เป็นอย่างดี ซึ่งควรสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง การวิเคราะห์เอกสารหลักฐาน การสอบถามเพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม สรุปผลการประเมินโดยนำจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่พบ ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ที่จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อหาแนวทางแก้ไข

9			
8	6	8	9
7			
6			
5	3	5	7
4		B,D	
3			
2	1	2	4
1	A,C		
	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9

โอกาส

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ = 1, 2, 3, 4

กลาง = 5, 6, 7

สูง = 8, 9

ตัวอย่างการให้ค่าระดับกิจกรรมของกองกลาง สป.

กิจกรรม	ผลกระทบ	โอกาส	ค่าความเสี่ยงที่ได้	ระดับความเสี่ยง
A.การรับ-ส่งโดยไม่ได้ลงทะเบียนตามระบบงานสารบรรณ ทำให้ไม่สามารถติดตามเรื่องได้	1	1	1	ต่ำ
B.มีงานใหม่เพิ่มขึ้น และมีหน่วยงานรับผิดชอบ หลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการวินิจฉัยของเจ้าหน้าที่ในการจัดส่งให้หน่วยงานรับผิดชอบ	4	4	5	กลาง
C.หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับ-ส่ง ตามระบบงานสารบรรณ	2	2	1	ต่ำ
D.ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	4	4	5	กลาง

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบกิจกรรมที่กำหนด	การให้ค่าความเสี่ยง		
	ต่ำ (1,2,3,4)	ปานกลาง (5,6,7)	สูง (8,9)
ประเมินจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา			
1.กิจกรรมที่กำหนดปฏิบัติได้ทันตามแผนการปฏิบัติงาน	1,2,3,4		
2.ปัจจุบันมีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1,2,3,4		
3.กิจกรรมที่พิจารณาปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้		5,6,7	
4.กิจกรรมที่พิจารณาไม่สามารถดำเนินการได้ในงบประมาณปัจจุบัน			8,9

- ผลกระทบพิจารณา**
- การทำงานได้ทันตามกำหนดเวลา
 - การบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ/หน้าที่
 - การผ่านประเมินตามตัวชี้วัดของ กพร.

แทนค่าความเสี่ยงที่ได้ในเครื่องมือ Nine box matrix (หน้า 26)

กิจกรรม A และ C ค่าความเสี่ยงที่ได้ อยู่ในตารางที่ 1

B และ D ค่าความเสี่ยงที่ได้ อยู่ในตารางที่ 5

กองกลาง สป. จะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในกิจกรรม B และ D ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย รวบรวม วิเคราะห์ วิธีการและผลของการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง รายงานผู้บังคับบัญชา / หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. การประเมินความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

การพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้พิจารณาใช้เครื่องมือจากผลการวิจัยการประเมินผลหาความเสี่ยงที่ลดลงและคงเหลือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และการจัดการบรรยายและฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้คณะทำงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการปรับปรุงพิจารณาประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละโครงการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เรียนเชิญ รศ.ดร.ก้องกิตติ พุสวีสต์ โครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์มาบรรยายและฝึกอบรมเพื่อประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละโครงการที่หน่วยงานระดับสำนัก / ศูนย์ / กอง ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการ เป้าประสงค์ / ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ มีการจัดทำรายละเอียดของโครงการ วงเงินงบประมาณที่จะพิจารณา ดำเนินการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบชัดเจน ตามเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณที่กำหนด การบริหารความเสี่ยงของโครงการจะช่วยลดโอกาสที่จะทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จและลดความเสี่ยงที่ประเด็นยุทธศาสตร์ไม่บรรลุผล โดยที่ รศ.ดร.ก้องกิตติ พุสวีสต์ ได้ทำการแก้ไขปรับปรุง อบรม แนะนำองค์ความรู้และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงจากผล การศึกษาวิจัยการประเมินผลหาความเสี่ยงที่ลดลงและคงเหลือประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมาปรับปรุงแก้ไขในการประเมินความเสี่ยง แต่ละโครงการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อให้การประเมินระดับค่าความเสี่ยงของโครงการมีความชัดเจนสำหรับการประเมินโอกาสความสำเร็จต่อโครงการผลกระทบต่อโครงการซึ่งกำหนดปัจจัย ที่ส่งผลสำเร็จไว้ 10 ปัจจัย ผลกระทบต่อโครงการ 4 ปัจจัย คือ ผลกระทบต่อเวลา ผลกระทบต่อ งบประมาณของโครงการ การบริหารงานและการผลักดันยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนด Risk

analysis สูงระดับความเสี่ยงที่ 12-15 กลางที่ 6-12 และต่ำที่ 0-6 โดยใช้เครื่องมือ Program Assessment Rating Tool – PART, Office of Management and Management an Budget U.S.A.

ในการบริหารความเสี่ยง ตามตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้มีการติดตามประเมินผลโครงการที่ระดับความเสี่ยงปานกลาง และสูง ที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งได้นำแนวทางและแบบฟอร์มของการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 มาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม รายงานให้ผู้บริหารของหน่วยงานตามไตรมาส ได้ทราบผลการดำเนินการ

การใช้เครื่องมือ Program Assessment Rating Tool – PART, Office of Management and Management and Budget U.S.A. ในการประเมินระดับค่าความเสี่ยงของโครงการ
การประเมินระดับค่าความเสี่ยงของโครงการ

ชื่อโครงการ.....

เลือกปัจจัยด้านโอกาส(Probability) เพื่อพิจารณาประเมินความเสี่ยงโอกาสความสำเร็จและผลกระทบ (Impact) ต่อโครงการ ในการประเมินค่าความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

โอกาสความสำเร็จต่อโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ	Select	Weight	Score
	(0,1)		
1.วัตถุประสงค์ เหตุผล และปัญหาที่ผลักดันในการจัดทำโครงการมีความชัดเจน		0.5	
2.กลุ่มเป้าหมายของโครงการได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจน		0.5	
3.โครงการได้มีการระบุผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ พร้อมกับกำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพและปริมาณของแต่ละผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล		0.5	
4.โครงการได้มีการกระจายความรับผิดชอบ บทบาท หน้าที่ และการสื่อสารไปยังผู้ดำเนินการและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน		0.5	
5.การจัดทำแนวทางการบริหารโครงการได้คำนึงถึงระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน การบริหารบุคคล และวัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้การปฏิบัติสอดคล้องกับระเบียบและมาตรฐานการทำงาน		0.5	
6.โครงการได้มีแผนการประเมินความก้าวหน้าภายในโครงการและระหว่างโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมระบุรอบเวลาอย่างชัดเจน		0.5	
7.โครงการได้จัดทำหรือเชื่อมโยงกับกลไกการเก็บข้อมูลขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้า และทำการทบทวนถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าว		0.5	
8.การวางแผนโครงการได้มีการทบทวนและตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโครงการดังกล่าวไม่ซ้ำซ้อนหรือคล้ายคลึงกับโครงการอื่นๆ		0.5	
9.ทักษะประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรในทีมงานของโครงการ		0.5	
10.คุณภาพของผู้รับจ้างช่วง(Supplier หรือ Contractor) ในระหว่างการทำงานโครงการ			
		Sum	(n)

5.00

Note:

“1” represents a negative opinion.

“0” represents a positive opinion.

ผลกระทบต่อโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	Weight น้ำหนัก	Impact Rating	Impact Point	Results (Weight x Point)
1.1.ผลกระทบต่อเวลา	1.25			
1.2.ผลกระทบต่อบรรยากาศของโครงการ	1.25			
2.1.การบริหารงาน	1.00			
2.2.การผลักดันยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	1.00			
			SUM	(ข)

5.00

1.ผลกระทบที่มีต่อโครงการ มี 2 องค์ประกอบหลักคือ

1.1 ผลกระทบต่อเวลา

ความล่าช้า	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1-5% ของโครงการ	ต่ำมาก	0
5-10% ของโครงการ	ต่ำ	0.25
10-20% ของโครงการ	กลาง	0.5
20-50% ของโครงการ	สูง	0.75
>50% ของโครงการ	สูงมาก	1

1.2 ผลกระทบต่อบรรยากาศของโครงการ

ความคลาดเคลื่อนในการ ประมาณการงบประมาณ	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1-5% ของโครงการ	ต่ำมาก	0
5-10% ของโครงการ	ต่ำ	0.25
10-20% ของโครงการ	กลาง	0.5
20-50% ของโครงการ	สูง	0.75
>50% ของโครงการ	สูงมาก	1

2.ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง มี 2 องค์ประกอบหลักคือ

ความสามารถในการบรรลุตามข้อตกลง	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1.บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตกลงไว้	ต่ำมาก	0
2.มีการประชุมรอบเพื่อดำเนินแก้ไข	ต่ำ	0.25
3.ต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินการแก้ไข	กลาง	0.5
4.ต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการพร้อมกับจัดทำเอกสารชี้แจงเหตุผลโดยจะต้องผ่านผู้บริหารสูงสุดในองค์กร	สูง	0.75
5.ต้องยกเลิกข้อตกลงหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้อย่างสิ้นเชิง	สูงมาก	1

ความสามารถในการบรรลุตามยุทธศาสตร์	ระดับ Rating	ระดับคะแนน
1.บรรลุตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำมาก	0
2.บรรลุประมาณ 90% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ต่ำ	0.25
3.บรรลุประมาณ 70-80% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	กลาง	0.5
4.บรรลุประมาณ 50-70% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูง	0.75
5.บรรลุต่ำกว่า 50% ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บริหารด้านผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	สูงมาก	1

โอกาส = ก

ผลกระทบ = ข

Risk Level: โอกาส(ก) x ผลกระทบ(ข) = ค่าความเสี่ยง

Risk analysis:

- High risk for the level between 12-25
- Medium risk for the level between 6-12
- Low risk for the level between 0-6

The project is classified as medium as risk.

Risk contributors: Go back to the tables, especially on the probability

Risk handing:

(1) High risk

- Review frequency: __ Weeks
- Risk report: Yes / No
- Back – up plan : Yes / No

การกำหนดระดับความเสี่ยงของ Risk Matrix

โอกาส/ผลกระทบ	1	2	3	4	5
1	1(ต่ำ)	2(ต่ำ)	3(ต่ำ)	4(ต่ำ)	5(ต่ำ)
2	2(ต่ำ)	4(ต่ำ)	6(ต่ำ)	8(กลาง)	10(กลาง)
3	3(ต่ำ)	6(ต่ำ)	9(กลาง)	12(กลาง)	15(สูง)
4	4(ต่ำ)	8(กลาง)	12(กลาง)	16(สูง)	20(สูง)
5	5(ต่ำ)	10(กลาง)	15(สูง)	20(สูง)	25(สูง)

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk management)

การบริหารงานในปัจจุบัน องค์กรจะได้รับผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร รวมทั้งวิทยาการต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น ความต้องการของผู้ใช้บริการไม่แน่นอน กระทั่งเดือนกันยายน 2547 สถาบันทางวิชาการบัญชีและการตรวจสอบของสหรัฐอเมริกา 5 สถาบัน ร่วมมือกันก่อตั้งองค์กรเพื่อการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาชื่อว่า COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ความเสี่ยง ที่ทุกธุรกิจต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่าหลายบริษัทได้ให้ความสำคัญในด้านเพื่อใช้บริหารการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้นเพราะการที่ธุรกิจจะลงทุนในสิ่งใดแล้ว ผลที่ธุรกิจต้องการก็คือผลตอบแทนสูงสุด หรือมีกำไรสูงสุด ความเสี่ยงของธุรกิจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่องค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้น แต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ในปัจจุบันแนวทาง การบริหารความเสี่ยง

ได้แพร่ขยายสู่องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน และพยายามทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและหลักการของ COSO ประกอบด้วยลูกเต๋า 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน ที่ 1 องค์ประกอบหลัก 8 ประการ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล ด้านที่ 2 เป้าหมาย/ประเภทในการบริหารความเสี่ยง 4 มีเป้าหมาย/ประเภท ประกอบด้วย กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สำหรับด้านที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยง มี 4 ระดับ ประกอบด้วยระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และ ระดับบริษัทในเครือ

3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ จะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ ที่จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการ ลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยเสี่ยงแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก

หลักการและเหตุผล

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งหมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ โดยคำนึง ถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมาย จัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการเป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของ หน่วยงานราชการ ให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการปฏิบัติตามพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายสำคัญ คือ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มี ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติที่เกินความจำเป็น รวมทั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้มีความรู้ ความเข้าใจเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ในเรื่องการ บริหารความเสี่ยง ของภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและโครงการตามแผนการปฏิบัติ ราชการประจำปีงบประมาณ ที่เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ ของกระทรวงมหาดไทย
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการ ในการวางแผนบริหาร ความเสี่ยงของกิจกรรม/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ และสามารถแก้ไขปัญหาหรือผลกระทบจาก ปัจจัยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้การดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อให้หน่วยงานมีการนำระบบ การบริหารความเสี่ยงไปใช้อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่องในการประเมินกิจกรรม/โครงการ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน การบริหาร ความเสี่ยง เพื่อนำไปพัฒนาระบบการทำงาน ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตและวิธีดำเนินการ

เอกสารชุดนี้ หน่วยตรวจสอบภายใน สป. ซึ่งรับผิดชอบคำรับรองการปฏิบัติ ราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มิติที่ 4 ด้านการพัฒน องค์กร ตัวชี้วัดที่ 17 “ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” และร่วมดำเนินการ ตามตัวชี้วัดที่ 10.2 “ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ” ตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริหารให้มีความเป็นเลิศ ได้จัดทำขึ้นโดยการศึกษาจากเอกสาร แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่ได้จัดทำ ขึ้นรวมทั้งจากเอกสารการจัตอบรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ที่สถาบันดำรงราชานุภาพได้เชิญมา บรรยายให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในเรื่อง เกี่ยวกับการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และเอกสารคำแนะนำ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนด

มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ที่กำหนดให้ส่วนราชการ และ เป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ แล้วรายงานผลจุดอ่อนการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ในแผนการปรับปรุงและการติดตามประเมินผลตามแบบรายงานที่กำหนด ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน 90 วัน นับจากวันที่ 30 กันยายนของทุกปี

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ได้รับการเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขจาก คณะทำงาน จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ตามคำสั่ง สป. ที่ 24/2550 ลงวันที่ 23 มกราคม 2550 ที่ หน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้มอบหมายให้เป็นคณะทำงานจัดทำระบบ บริหารความเสี่ยงตามรายชื่อผู้แทนสำนัก/ศูนย์/กอง และหน่วยงานระดับกอง ในภาคผนวกท้าย เอกสารนี้

คณะทำงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง หวังว่าเอกสารชุดนี้จะประโยชน์ต่อ ผู้บริหารเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงใน กิจกรรมการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและโครงการตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีที่มีงบประมาณสูง มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน สามารถบริหาร ความเสี่ยงของเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย หรือความคาดหวังของผู้บริหารทั้งด้านผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ ของโครงการ

3.2 วิวัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เริ่มจากเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤต ทั้งทางการเมืองและ ทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา อันเนื่องมาจากการบริหารงานที่ขาดความรัดกุม ไม่โปร่งใส จึงได้ มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการให้สินบนของชาวต่างชาติในปี 1977 (The 1977 Foreign Corrupt Practices Act : FCPN) ต่อมาในปี 1985 จัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการแห่งชาติเพื่อการ รายงานการทุจริต (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุของการเกิดทุจริต เป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการ ควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบ เมื่อช่วงต้นทศวรรษ ของ ปี ค.ศ. 1990 จนกระทั่งเป็นที่รู้จัก และมีความนิยมอย่างแพร่หลาย หลังจากทีวิธีการและการ ดำเนินการควบคุมภายใน (Internal Control) นั้นเป็นที่ถกเถียงกันเป็นเวลานาน (The Committee of Sponsoring Organization of Treachery Commission)

The Committee of Sponsoring Organization (COSO) ซึ่งเกิดจากคณะทำงานที่ ประกอบด้วยผู้แทน จาก 5 สถาบันวิชาชีพของสหรัฐอเมริกา ได้แก่

1. สถาบันผู้สอบบัญชี (American Institute Public Accountants : AICPA)
2. สถาบันนักบัญชี (American Accounting Association : AAA)

3. สถาบันทางการเงิน (Financial Executives Institute : FEI)
4. สถาบันผู้ตรวจสอบภายใน (Institute of Internal Auditors : IIA)
5. สถาบันการบัญชีบริหาร (Institute of Management Accountants : IMA)

ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็นอย่างตรงกันว่าการจัดการความเสี่ยง เป็นเรื่องที่จำเป็นและเราต้องมีวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี แต่การจัดการความเสี่ยงนั้น ก็ประสบกับปัญหาเดียวกับการเริ่มทำการควบคุมภายในในช่วงแรก ๆ เพราะการจัดการความเสี่ยงนั้น ยังไม่สามารถที่จะกำหนดค่านิยามได้อย่างชัดเจน

องค์กรของการประกันภัย ก็มีการกำหนดค่านิยามของการจัดการความเสี่ยงไว้แบบหนึ่ง แต่องค์กรที่ให้บริการสินเชื่อก็กำหนดค่านิยาม และวิธีการของการจัดการความเสี่ยงไว้อีกแบบหนึ่งอย่างแตกต่างกัน จนทำให้หน่วยงานหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต่างก็พยายามที่จะกำหนดค่านิยาม และความหมายของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนพยายามคิดถึงโครงสร้างของการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านั้น

การบริหารงานในปัจจุบัน องค์กรจะได้รับผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร รวมทั้งวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น ความต้องการของผู้ใช้บริการ ไม่แน่นอน กระทั่งเดือนกันยายน 2004 สถาบันทางวิชาการบัญชีและการตรวจสอบของสหรัฐอเมริกา 5 สถาบัน ร่วมมือกันก่อตั้งองค์กรเพื่อการบริหารความเสี่ยงขึ้นมา ชื่อว่า COSO ERM (COSO Enterprise Risk Management) เพื่อปรับปรุงและขยายแนวคิดใหม่สำหรับใช้บริหารความเสี่ยงที่ทุกธุรกิจต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมากจะเห็นได้ว่าหลายบริษัทได้ให้ความสำคัญในด้านการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น เพราะการที่ธุรกิจจะลงทุนในสิ่งใดแล้ว ผลที่ธุรกิจต้องการก็คือผลตอบแทนสูงสุด หรือมีกำไรสูงสุด ความเสี่ยงของธุรกิจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่องค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้น แต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ในปัจจุบันแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้แพร่ขยายสู่องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนและพยายามทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานซึ่ง COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอต่อสาธารณะในปลายปี ค.ศ. 2004 โดยให้บริษัท ในทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัท SMEs สามารถนำเอาแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงไปใช้ได้

COSO Internal Control Framework เป็นกระบวนการ ที่ออกแบบให้กรรมการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ต้องมีความรับผิดชอบ และพยายามที่จะให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ

3. การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ

COSO Internal Control Framework จะมีลักษณะที่เชื่อมโยงต่อ COSO Enterprise Risk management ดังนั้นการเข้าใจใน COSO Internal Control Framework จึงเป็นการช่วยให้เข้าใจใน COSO ERM มากขึ้นนั่นเอง

3.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ที่แพร่หลายในปัจจุบัน นิยมใช้ทฤษฎีลูกเต๋าของ COSO โดยที่ลูกเต๋า การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและหลักการของ COSO ประกอบด้วยลูกเต๋า 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 องค์ประกอบหลัก 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล ด้านที่ 2 เป้าหมาย/ประเภทในการบริหารความเสี่ยง 4 มีเป้าหมาย/ประเภท ประกอบด้วย กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สำหรับด้านที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยง มี 4 ระดับ ประกอบด้วย ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับบริษัทในเครือ

ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 องค์ประกอบหลัก 8 ประการประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง ฝ่ายบริหารต้องกำหนดปรัชญาเกี่ยวกับความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขึ้นมา สภาพแวดล้อมภายในจะกำหนดพื้นฐานเพื่อใช้ในการวิธีการจัดการความเสี่ยงและควบคุม หลักสำคัญขององค์กรคือบุคลากรและสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนฝ่ายบริหารจึงจะสามารถระบุสถานการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้ ERM จะสร้างความแน่ใจให้กับฝ่ายบริหาร ว่ามีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และเลือกวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับภารกิจ/วิสัยทัศน์และมีความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การระบุความเสี่ยง (Event Identification) หมายถึง ปัจจัยในการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นพื้นฐานนำมาวิเคราะห์ว่าจะจัดการกับความเสี่ยงอย่างไร

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลดและการกระจายความเสี่ยง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและวิธีการที่สร้างขึ้นและใช้ในการช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมั่นใจ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) หมายถึง มีการระบุ จัดการและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบและช่วงเวลาที่สามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง

8. การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง ต้องมีการติดตามดูแลกระบวนการ ERM ขององค์กร และดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องแยกออกมาจากการประเมินผลกระบวนการ ERM หรือผสมผสานทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน

ด้านที่ 2 เป้าหมาย/ประเภท ในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการทั้งนี้ เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

2. การปฏิบัติการ (Operations) หมายถึง การทำงานบนปัญหาจริงและสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง เสนอแนวทางการแก้ปัญหา และนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ

3. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) หมายถึง การที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันด้วยการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการนำเสนอนวัตกรรม มุ่งเน้นคุณภาพ ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายด้านสารสนเทศและความปลอดภัยขององค์กรอย่างถูกต้องได้ตามมาตรฐานตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้

ด้านที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่

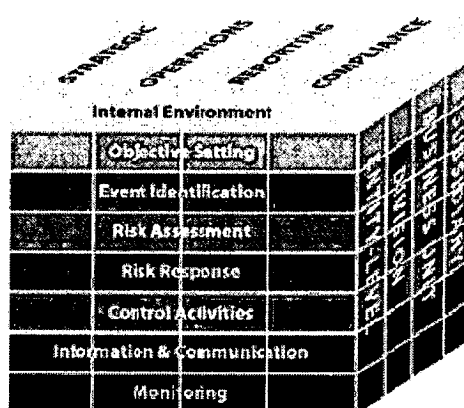
1. ระดับองค์กร (Entity Level) องค์กร หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน

อย่างมีขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

2. ระดับฝ่าย (Division) ฝ่าย หมายถึง การแบ่งเป็นส่วน ๆ
3. ระดับหน่วยงาน (Business Unit) หน่วยงาน หมายถึง หลาย ๆ ฝ่าย รวมกัน
4. ระดับบริษัทในเครือ (Subsidiary) บริษัทในเครือหมายถึง บริษัทต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในฐานะบริษัทใหญ่และบริษัทย่อย

3.4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ทฤษฎีบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและหลักการของ COSO ประกอบด้วยลูกเต๋า 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 องค์ประกอบหลัก 8 ประการ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล ด้านที่ 2 เป้าหมาย/ประเภท ในการบริหารความเสี่ยง 4 มีเป้าหมาย/ประเภท ประกอบด้วย กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สำหรับด้านที่ 3 ระดับ การบริหารความเสี่ยงมี 4 ระดับประกอบด้วยระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับบริษัทในเครือ



ภาพแสดงส่วนประกอบทั้ง 3 ด้านของลูกเต๋า COSO

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

COSO ได้นำเสนอแนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ของลูกเต๋า 3 ด้าน ซึ่งมีขั้นตอนที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปเป็นกรอบการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการดำเนินงานแต่ละด้านดังนี้

องค์ประกอบหลัก 8 ประการ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมินและจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ระบบสารสนเทศระเบียบ รวมถึงปรัชญา และวัฒนธรรม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ในองค์กรมีด้วยกันหลายระดับ โดยเรียงลงมาเป็นลำดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรระดับหน่วยงาน จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคลากร ในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้หลัก SMART

S: (Specific) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

M: (Measurable) สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

A: (Achievable) สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

R: (Reasonable) สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T: (Time Constrained) มีกรอบเวลาที่ชัดเจน และเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Event Identification) คือ เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ซึ่งจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบ ต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและภายในองค์กร เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงทุกหน่วยงานจะต้องรวบรวมเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอ

ในการนำไปบริหารจัดการ หากปัจจัยเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกระบุในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการหลังจากการระบุความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานนำมาวิเคราะห์ว่าจะจัดการกับความเสี่ยงอย่างไร การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ในการประเมินคือการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น (Impact) ดังนั้นการประเมินความเสี่ยงผู้ประเมินต้องวิเคราะห์ลักษณะการเกิดความเสียหาย โอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อที่จะทราบผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความรุนแรงจากผลกระทบนั้น อันส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร และสามารถหาวิธีการ ในการกำหนดมาตรการควบคุมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาผลของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept)
2. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing)

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง เป็นการกระทำเพื่อตรวจสอบให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว นั้นมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ หากการปฏิบัติงาน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงแผนงานนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้การแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

- 6.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
- 6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- 6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- 6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสม เชื่อถือได้และให้มีสื่อสารกันทั้งระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงานมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบ

สารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery) มีระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล การบันทึกเพื่อตรวจสอบ (audit logs) สามารถสืบค้นและรายงานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนโปรแกรมระบบงานให้ทันสมัย

8. การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามผล เป็นกลไกในการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ จึงควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และเป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบ และสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลา การติดตามผลที่กำหนด การบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพราะปัจจัยประกอบหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยง หรือเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงได้ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกาล

3.5 ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้บริหารจะต้องสร้างปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นพื้นฐานของวิธีการที่บุคลากรขององค์กรจะมองภาพความเสี่ยงและการควบคุมว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งจะจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไร หัวใจสำคัญของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด ก็คือ คน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติเฉพาะตัวของพวกเขา ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์ คุณค่าทางจริยธรรมและความสามารถ รวมทั้งสภาพแวดล้อม ที่พวกเขาปฏิบัติงานด้วย

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ ความเสี่ยงจากการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และความเสี่ยงทางการเงิน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

วัตถุประสงค์ต้องกำหนดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จการบริหารความเสี่ยงจะทำให้เกิดความมั่นใจ ผู้บริหารมีกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่แล้วและวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้เลือกนั้นจะสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กรรวมทั้งสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ ต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ๆ โดย

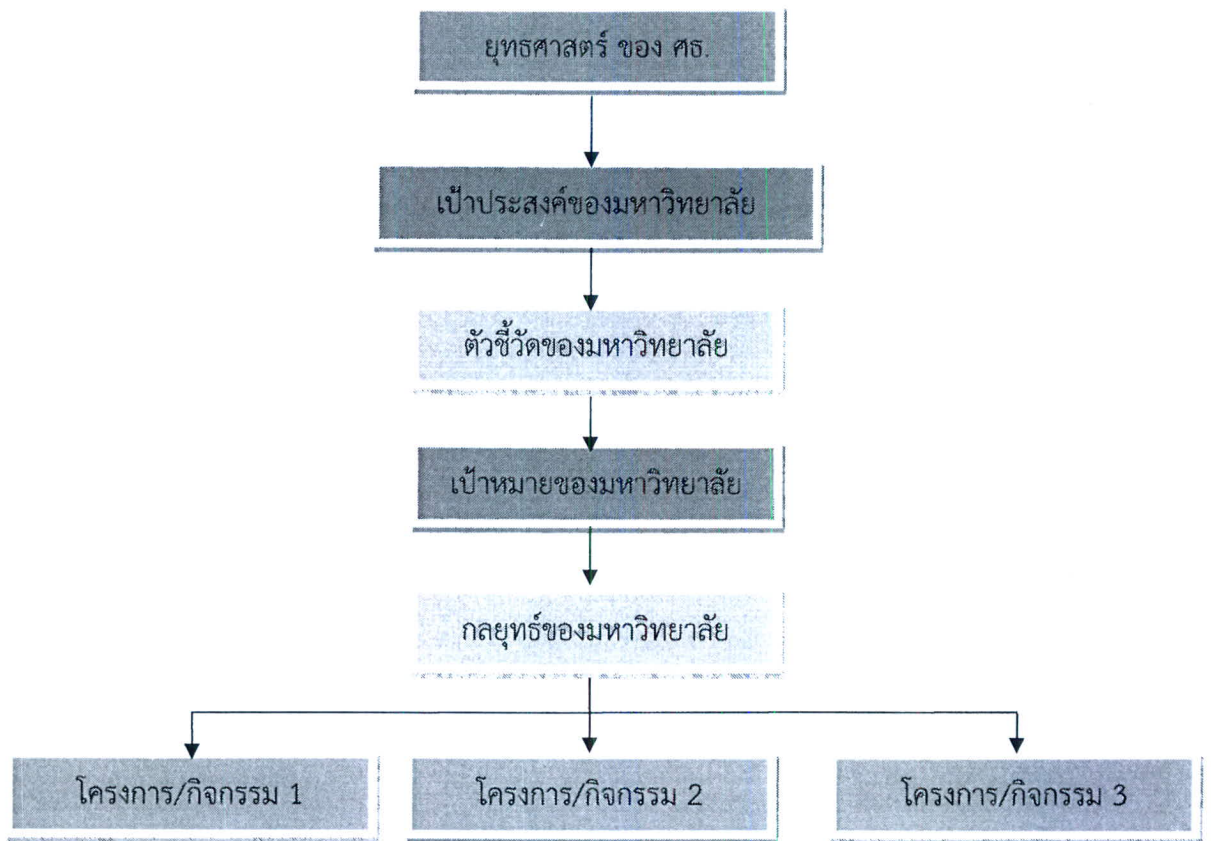
วัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในด้านความเสี่ยง (Risk Appetite) มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ให้ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายซึ่งต้องการให้กิจกรรมบรรลุผล หรือหมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งจะเป็ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ให้ความหมาย ของการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือการดำเนินกิจการ ตามแผนที่กำหนดไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้ความหมาย ของการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนด มีหลายระดับ ได้แก่...

1. วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปี
2. วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ /กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น
3. วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน / โครงการ / กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์



รูปภาพ ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หน่วยงาน โครงการ และกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและวัตถุประสงค์ จะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับกิจกรรมวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ดี ต้องเป็นวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T คือลักษณะดังนี้

1. Specific - มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน
2. Measurable - สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
3. Attainable - สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
4. Realistic and Relevant - เป็นไปได้และเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกัน
5. Time Constrained - มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน เหมาะสม

สรุปการกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ในองค์กรมีด้วยกันหลายระดับ โดยเรียงลงมา

เป็นลำดับตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคลากร ในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้หลัก SMART

S: (Specific) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

M: (Measurable) สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

A: (Achievable) สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

R: (Reasonable) สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T: (Time Constrained) มีกรอบเวลาที่ชัดเจน และ เหมาะสม

1. ระดับองค์กร (Organization Risk) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกที่สามารถสร้างผลกระทบต่อเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงควรบูรณาการวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) ให้มีความสอดคล้องกันทั้งทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2. ระดับการดำเนินการ (Operational Risk) เน้นที่การบริหารแผนงานหรือโครงการ (Program/Project Risk) ตามพันธกิจ โดยวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

3. ระดับบุคลากร (Individual Risk) องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับ ความปลอดภัย และสุขภาพของบุคลากร รวมทั้งการบริการประชาชน โดยอาจจะนำหลักการหมุนเวียนงานหน้าที่ เพื่อป้องกันการหยุดหรือสะดุดในงาน หรือป้องกันที่ระบบการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นการพึ่งพาหรือยึดติดกับบุคคลเพียงคนเดียว การจำกัดจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความเมื่อยล้า

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ซึ่งจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับ

กิจกรรม โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และ ภายในองค์กร เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงทุกหน่วยงานจะต้องรวบรวมเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้ หากปัจจัยเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกระบุในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- 1) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) นโยบายและกลยุทธ์
- 3) การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน
- 4) โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
- 5) การเงิน
- 6) วัฒนธรรมขององค์กร
- 7) สภาพทางภูมิศาสตร์
- 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ

แหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- 1) นโยบายของรัฐบาล
- 2) สภาวะเศรษฐกิจ
- 3) การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) การแข่งขัน
- 5) ผู้ขาย/ผู้ส่งมอบ
- 6) กฎระเบียบภายนอกองค์กร
- 7) เหตุการณ์ธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว โคลนถล่ม สึนามิ ไฟป่า ภัยแล้ง ภัยหนาว
- 8) สังคม
- 9) กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
- 10) การเมือง

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่

และทรัพยากร

สำคัญ

ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับ การปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการรายงาน Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เช่น ข้อมูลเอกสาร หลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ Compliance Risk คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญา ที่ไม่ครอบคลุมต่อการดำเนินงาน

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ซึ่งการประเมิน ความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน
2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

4. การจัดลำดับความเสี่ยง

โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

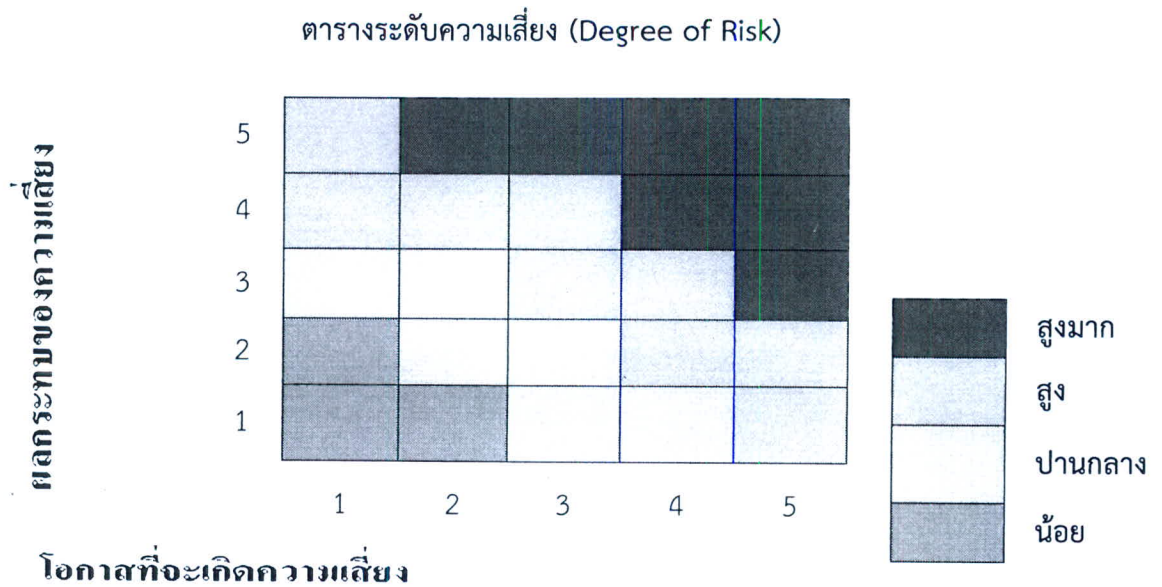
ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงิน และสำหรับการกำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาและไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

3) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ต่อหน่วยงานหรือระดับบริหารต่าง ๆ ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุด เพื่อที่จะได้บริหารจัดการก่อน



5 = สูงมาก, 4 = สูง, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยมาก

ถ้าตกอยู่ในพื้นที่สีแดงแสดงว่ามีระดับความเสี่ยงสูงมาก คือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงตั้งแต่ระดับ 2 ถึง 5 และมีผลกระทบจากความเสียหายตั้งแต่ระดับ 3 ถึง 5 ต้องพิจารณาความเสี่ยงในระดับนี้เป็นกรณีแรกเพราะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูงและเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์สูงด้วยเช่นกัน แต่ถ้าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงนั้นก็ต้องพิจารณาปัจจัย 2 ปัจจัยได้แก่ ระยะเวลา และงบประมาณ เป็นสำคัญ เพราะถ้าใช้เวลาในการจัดการกับความเสี่ยงมาก ก็จะทำให้เสียโอกาสหลายๆด้านและที่สำคัญงบประมาณในการใช้จ่ายกับการจัดการก็ต้องสูญเสียมาก เช่นกัน ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าเสียเวลาและงบประมาณในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นมากเกินไปก็ควร หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าวหรืออาจจะใช้วิธีใดก็ได้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร

ถ้าตกอยู่ในพื้นที่สีส้มแสดงว่ามีระดับความเสี่ยงสูงมาก คือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 และมีผลกระทบจากความเสียหายตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 พิจารณามีโอกาสเกิดความเสี่ยงระดับใด สูงสุดและส่งผลกระทบมากที่สุดก่อน ถ้าโอกาสเกิดความเสี่ยงระดับ 5,4 หรือ 3 และมีผลกระทบอยู่ใน ระดับ 5 หรือ 4 ก็ควรพิจารณาบริหารจัดการกับความเสี่ยงนั้นก่อน เช่น ถ้ามีโอกาสเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้นระดับ 3 และส่งผลกระทบในระดับ 4 ซึ่งเป็นผลกระทบที่สูงก็ควรบริหารจัดการก่อน แต่ถ้าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับ 5หรือ 4 แต่ส่งผลกระทบไม่มากแค่ระดับ 2 หรือ 1 ก็ควร พิจารณาการจัดการกับความเสี่ยงนั้นลำดับท้ายๆ เพราะถึงจะมีโอกาสเกิดขึ้นมากแต่ก็ส่งผลกระทบ น้อย

ถ้าตกอยู่ในพื้นที่สีเขียวแสดงว่ามีระดับความเสี่ยงปานกลาง คือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง 4 และมีผลกระทบจากความเสียหายตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 3 พิจารณามีโอกาสเกิดความเสี่ยง

ระดับใดสูงสุดและส่งผลกระทบมากที่สุดก่อน ถ้าโอกาสเกิดความเสี่ยงระดับ 4 หรือ 3 และมีผลกระทบอยู่ในระดับ 3 ก็ควรพิจารณาบริหารจัดการกับความเสี่ยงนั้น แต่ถ้าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับ 2 หรือ 1 และส่งผลกระทบไม่มากแค่ระดับ 2 หรือ 1 ก็ควรพิจารณาการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ลำดับท้ายๆหรือไม่ก็ต้องจัดการกับความเสี่ยงเพราะเหตุการณ์ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย และส่งผลกระทบไม่มาก

ถ้าตกอยู่ในพื้นที่สีเขียวแสดงว่ามีระดับความเสี่ยงน้อย คือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 2 และมีผลกระทบจากความเสี่ยงตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 2 ซึ่งระดับความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดความเสี่ยงน้อย ถึงน้อยมากและเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นแล้วก็มีผลกระทบน้อยถึงน้อยมากเช่นกัน จึงไม่ต้องบริหารจัดการก็ได้เพราะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์น้อยมาก

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร/หน่วยงานหลังจากที่ได้ค่าระดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ผ่านมาเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย จากนั้นเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

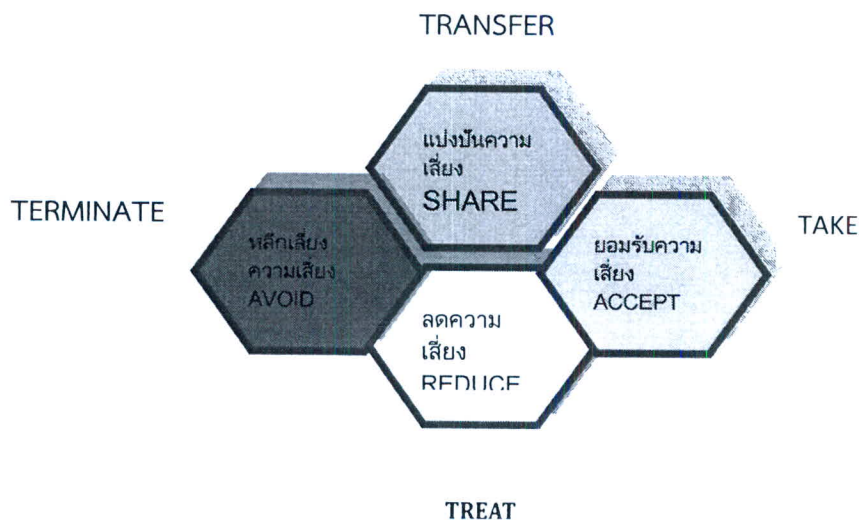
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยง มีหลายวิธี และสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ การวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

- 1) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง
- 3) เปลี่ยนผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่จะเกิดขึ้นให้ที่ยอมรับขององค์กร

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อจะตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. พิจารณาวាយอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
 2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพผล ของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่
 3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุม ในแผนบริการความเสี่ยง
 4. สำหรับในรอบปีถัดไปให้พิจารณาผลการติดตาม การบริหารความเสี่ยง ในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการ ดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผน การปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
- แผนภาพ 2 แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยงตามแนวคิด 4 T



แผนผังวิธีการจัดการความเสี่ยงตามทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง (4 Ts)

การยอมรับความเสี่ยง (Take risk)	ติดตามทบทวน
การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk)	การควบคุมภายใน
การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk)	ประกันภัย/รับผิดชอบร่วมกัน
การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Terminate risk)	ระงับ/ยกเลิก

การจัดการความเสี่ยง ต้องมีการนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) มาพิจารณาจัดลำดับค่าความเสี่ยงจากสูงมากถึงต่ำ โดยเลือกรายการความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมาก/สูง ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้มาจัดการความเสี่ยงต่อไป

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้ระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยง ลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดผลกระทบ ลดความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือการพยายามป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม เปลี่ยนเป้าหมาย เปลี่ยนวัตถุประสงค์โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงส่งผลกระทบให้ไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้วิธีการจัดการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ

การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นความเสี่ยงที่เรายอมรับ แต่ต้องทำ การจัดการและควบคุมโดยการถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่นซึ่งกลยุทธ์นี้มักจะถูกนำมาใช้กับความเสี่ยงด้านการเงิน

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง เป็นการกระทำเพื่อตรวจสอบให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้วนั้นมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ หากการปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงแผนงานนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) การดำเนินกิจกรรมนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
- 2) กิจกรรมควบคุมในต้องประกอบด้วยหลักคิดอย่างรอบครอบ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น จึงควรกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านของหน่วยงาน
- 3) กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม แต่ละช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน และควรคำนึงถึงต้นทุนและความเหมาะสมของกิจกรรมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่าย และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรมด้วย

การแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการ
2. การควบคุมเพื่อค้นหา (Detective Control) เป็นวิธีการดำเนินการควบคุมเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ทำให้เห็นแนวทาง การดำเนินงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนำมาสู่การหาวิธีการแก้ไขไม่ให้ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอีกในอนาคต

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพระหว่างบุคลากร สามารถสืบค้นและรายงานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้และให้มีสื่อสารกันทั้งระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงาน

มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery) มีระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล มีการบันทึกเพื่อตรวจสอบ (audit logs) มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) และมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนโปรแกรมระบบงานให้ทันสมัย

8. การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามผล (Monitoring) เป็นกลไกในการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สมบูรณ์ จึงควรจัดให้มีระบบการติดตามที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ และเป็นวงจรการประเมินผลที่ทุกหน่วยงานทราบและสามารถดำเนินการเมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามผล ที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพราะปัจจัยประกอบหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงหรือเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงได้ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกาล ซึ่งประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

การติดตามผลและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้

ในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

เสียงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

และการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงานโดยมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร การจัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

4. หลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีหลากหลายแนวคิดแตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ตามบริบทของการนำไปใช้ แต่ที่นิยามกันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของแผนการปฏิบัติราชการ ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการ กำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตาม

ความคาดหวัง /ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4) **หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสดำเนินการร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) **หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย /หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ซึ่งต้องไม่มี ข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้อง โดยเอกฉันท์

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติพล มณีนิล (2553) ผลการศึกษา พบว่า เทศบาลตำบลยะหา มีความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินงบประมาณ และการศึกษาพบว่า การจัดการทำงานงบประมาณรายจ่ายของเทศบาลตำบลยะหา ได้ประมาณการรายรับไว้สูง ขาดข้อมูลสารสนเทศในการจัดการงบประมาณ การเบิกจ่ายขาดวินัยทางการคลัง และระบบอุปถัมภ์ในองค์กรที่ต้องจ้างบุคลากรเกินความจำเป็น ซึ่งเป็นหัวคะแนนของผู้บริหาร ทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลสูงตามไปด้วย จึงทำให้เทศบาลตำบลยะหาไม่มีงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาได้เท่าที่ควร

การลดความเสี่ยงด้านงบประมาณ เนื่องจากเงินงบประมาณไม่เพียงพอ จึงต้องแก้ไขด้วยการรักษาวินัยการคลังที่ดี นำหลักธรรมาภิบาล มาตรการการประหยัด ข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและการคลัง ระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารเทศบาลจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานเทศบาลตำบลยะหา เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

วิลาศ บุญนุ่น (2553) ผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ของระบบการเงินการคลังในองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาวมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ ความผิดพลาด ที่เกิดการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย โดยมีปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ การขาดการวางแผนการทำงาน การขาดการประสานงาน ความขัดแย้งภายในองค์กรทำให้ไม่มีเอกภาพในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎหมายบ่อยครั้ง ความชัดเจนของหนังสือสั่งการ ผู้รับผิดชอบทั้งระดับปฏิบัติและบริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบฯ กฎหมายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การขาดจิตสำนึกและปล่อยปละละเลย ขาดความเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ แผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินใช้ประโยชน์ไม่ได้ ปัญหาการโอนย้ายพนักงานผู้รับผิดชอบทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง การขาดการตรวจสอบติดตามควบคุมของผู้บังคับบัญชา การทุจริตและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ จากการประเมินความเสี่ยงพบว่า ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว คือ ขาดการปรับปรุงแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้ไม่ทันในปีงบประมาณ ไม่มีการเบิกจ่ายพัสดุและลงทะเบียนคุมครุภัณฑ์ มีความระดับความเสี่ยงสูง

นางชฎานี นาดัน (2555) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หวานหลวง พบว่า ในด้านการระบุนความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการเงินอันดับแรกคือ การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการ อันดับที่ 2 คือ การจัดทำเอกสารการเงิน และการเบิกจ่ายเงินโดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ และอันดับที่ 3 การจัดซื้อจัดจ้างไม่

ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ส่วนด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน มีสาเหตุเกิดจาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกิดจากการสั่งการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่ให้โรงเรียนดำเนินการกิจกรรมเร่งด่วน สำหรับด้านผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน ทำให้กิจกรรมและงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ด้านการประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน โดยใช้การนับจำนวนครั้งที่ปฏิบัติ การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการมีการเสี่ยงสูงส่วนการจัดทำเอกสารเงิน การเบิกจ่ายเงินโดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติมีความเสี่ยงปานกลาง และการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุมีความเสี่ยงปานกลาง นอกจากนั้นด้านการประเมินตัวเลือก ในการหลีกเลี่ยง โรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจง

อุษณีย์ คาบคำ (2553) ผลการศึกษาพบความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลสันปูเลยเนื่องจากการควบคุมที่ไม่เพียงพอด้านการเบิกจ่ายเงิน พบเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องขาดประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง และพบว่ามี การมอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่จ่ายเงิน ควบคุมงบประมาณและบันทึกบัญชี ซึ่งง่ายต่อการทุจริตหรือในกรณีไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ส่งผลให้งานดังกล่าวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เทศบาลตำบลสันปูเลยได้ปรับปรุงการควบคุมโดยการส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อให้มีทักษะ ความรอบรู้ในระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเพราะบุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ในการปฏิบัติงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้านความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม

สปีน ประพฤติ (2552) พบว่า สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง การบริหารความเสี่ยงยังอยู่ในระดับ 1 ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ถ้าหากเป็นไปได้ หลังจากการศึกษานี้แล้ว ต่อไปอยากให้มีการพัฒนาระดับการบริหารความเสี่ยงไปเป็นระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 ซึ่งเป็นระดับที่ดีเยี่ยม เป็นระดับที่ทุกคนเห็นว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์โดยรวม และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการช่วยการบริหารความเสี่ยงในทุกกระดับ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยง มีการถ่วงระดับ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงมีการถ่วงระดับจากล่างขึ้นบน และลงล่าง อย่างทั่วถึงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

สิริพร สุนันตะ (2554) ผลจากการศึกษาพบว่า การนำทางหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง ทำให้การทุจริตลดลง เกิดความคุ้มค่าของงบประมาณประชาชนได้รับอย่างเต็มที่ ลดความเสี่ยงจากการถูกดำเนินการทางวินัยและถูกดำเนินคดีทางอาญาของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีบริบทการดำเนินการพัสดุล้ายกับการศึกษาครั้งนี้ ควรที่จะนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีในการการบริหารความเสี่ยงงานพัสดุ

ธนัฐพงศ์ ปวงดี (2555) พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลสรอย ได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 7 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\mu = 1.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับประจำคือ การประเมินมาตรการ การควบคุม ($\mu = 2.33$) นอกนั้นมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง ($\mu = 2.16$) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย ($\mu = 2.12$) ตามลำดับ ด้านปัญหาในภาพรวมมีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การติดตามผลและทบทวน ($\mu = 2.18$) การประเมินความเสี่ยง ($\mu = 2.16$) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย ($\mu = 2.14$) ส่วนแนวทางของผู้บริหารต่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมให้มีความรู้ความเข้าใจและการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผลอยู่เป็นประจำทุกปี.

ดาวเรือง โพธิ์ธิษฐศิริ (2554) พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในระเบียบควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและได้ดำเนินการเพียงบางส่วน คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ เพื่อให้การบันทึกบัญชีและการรายงานข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้องเป็นปัจจุบันตามระเบียบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลระบบการควบคุมภายในส่วนการคลัง

สำหรับการบริหารความเสี่ยง ในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในระดับองค์กรก่อน แล้วถึงกำหนดคณะกรรมการระดับหน่วยงานย่อยเพื่อร่วมกันดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยง และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อประชุมวิเคราะห์หาความเสี่ยง รวมทั้งวิธีการปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์หาความเสี่ยงรายงานผู้บริหารและหน่วยกำกับดูแล มีการใช้แบบสอบถามตามหนังสือสั่งการของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงโดยจัดทำเป็นรายไตรมาสและมีคณะทำงานติดตามประเมินผลควบคุมภายใน จัดการประชุมเพื่อทำการประเมินความเสี่ยงที่มี

พริดี ปะละฤทธิ (2554) จากการศึกษา พบว่า 1. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี สถานประกอบการส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนระหว่าง 500,001 - 1,00,000 บาท มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 0 - 5 ปี มีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 3,000,000 บาท และมีจำนวนพนักงานลูกจ้าง ไม่เกิน 40 คน 2. ผู้ประกอบการมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน พบว่า คือ ด้านนโยบาย ด้านคุณภาพ ด้านคุณลักษณะ ด้านราคา และ ด้านผู้ขาย อยู่ในระดับปานกลางและมีการปฏิบัติด้านทุจริตอยู่ในระดับมาก 3. ผู้ประกอบการที่มีทุนจดทะเบียนต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สายทอง ทองขาว (2554) พบว่า ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเงิน และบัญชีของเทศบาลตำบลมก้อย เนื่องจากการควบคุมที่ไม่เพียงด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่ามีการมอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่เบิกจ่ายเงิน การควบคุมงบประมาณและการบันทึกบัญชีซึ่งง่ายต่อการทุจริตเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดได้ต่อการเบิกจ่ายเงินที่ผิดระเบียบ การเบิกจ่ายโดยไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เทศบาลตำบลมก้อยได้ปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมภายในและเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี โดยส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ตลอดจนหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนเพื่อกระจายความเสี่ยง ลดความสูญเสียและเกิดการทุจริตซึ่งในทุกกิจกรรมในการติดตามประเมินผลการควบคุมด้านการเงินและบัญชี ตั้งแต่การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การยืมเงิน การตรวจเงิน และการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานทางการเงินมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี ในการปฏิบัติงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นแบบอย่างที่ดีมีนเรื่องคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

ศรัศนี ทองวิไล (2554) พบว่า ความเสี่ยงด้านการคลัง ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่ มี 8 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านนโยบาย 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ 5) ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี 6) ความเสี่ยงด้านบุคลากร 7) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ 8) การบริหารความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ เกิดจากการละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ ซึ่งเห็น

ได้จากการทำแผนพัฒนาสามปี ไม่ได้สำรวจความต้องการของประชาชนแต่มาจากความต้องการของสมาชิกสภาและผู้บริหาร การโอนงบประมาณหลายครั้งต่อปี การจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามแผนการจัดหาพัสดุที่ว่าไว้ การที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีการตกลงราคาโดยการจัดหาผู้ซื้อและผู้ขายมาเอง ดังนั้นเพื่อให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบให้องค์กรเกิดความเสียหายน้อยที่สุด ผู้บริหารและพนักงาน การทำความเข้าใจในกฎระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการอย่างละเอียด

หทัยรัตน์ กาญจนเจตน์ (2552) ผลการศึกษา พบว่า ความเสี่ยงในการดำเนินงานการคลังขององค์การบริหารส่วนบางรักน้อย มีความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แก่ การแทรกแซงของนักการเมืองท้องถิ่นในระบบงานการเงิน การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในงานบัญชี การตั้งเป้าหมายของการประมาณการรายได้ประเภทภาษีอากร ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น การทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง กลุ่มที่ 2 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 80 ได้แก่ บุคลากรดำเนินงานรับ - ส่งเงินไม่ครบถ้วนและผิดพลาด บุคลากรบันทึกบัญชีผิดพลาดและไม่ครบถ้วน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ กฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ พัสดुकงคลังไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่าย กลุ่มที่ 3 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 60 ได้แก่ การพยายามหลีกเลี่ยงการชำระภาษีอากรของประชาชนในพื้นที่ ความผิดพลาดในการเขียนรายการเพื่อขอเบิกพัสดุจากหน่วยงานภายใน และพบว่าควรมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองของท้องถิ่นให้มากขึ้นเพื่อเป็นการป้องกันการเข้าแทรกแซงระบบงานคลังในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยนักการเมืองท้องถิ่น 2. ควรมีการสรรหาบุคลากรในส่วนการคลังเพิ่มขึ้น 3. การประมาณการรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละปีงบประมาณ จะต้องพิจารณาจากบริบทของพื้นที่หรือท้องถิ่นเป็นสำคัญ 4. ควรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในงานการคลังให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน 5. ควรมีการติดตามแผนงานทางการคลังในทุก ๆ แผนงาน และ 6. สร้างความตระหนักในการชำระภาษีแก่ประชาชนในพื้นที่

มลดาภิภา ชื่อตรง (2555) พบว่า ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของงานการเงินและบัญชีไว้ครบถ้วนทั้งในระดับวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม แต่ปัญหาที่พบคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่วนใหญ่ยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งใน 2 ระดับนี้

ด้านการระบุความเสี่ยง พบว่า มีการระบุความเสี่ยงแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน ได้แก่ การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การรับส่งเงิน และการจ่ายเงิน 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาด้านบุคลากรทางการเงินและบัญชี และ 3) ความเสี่ยงด้านงบประมาณและความเสี่ยงด้านการบัญชีซึ่งประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงจากการบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากการคำนวณและลงรายการ

ผิดพลาด และ 3) ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่จัดทำรายงานทางบัญชีตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ในการระบุความเสี่ยงทั้งหมด ที่กล่าวมา เป็นการระบุโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานควบคุมภายในระดับผู้ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้ากองเท่านั้น

ด้านการประเมินความเสี่ยง พบว่า มีการประเมินความเสี่ยงโดยแยกเป็นรายการความเสี่ยงด้านการเงินและรายการความเสี่ยงด้านการบัญชีโดยความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงมากที่สุด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน รองลงมา คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาด้านบุคลากรทางการเงินและบัญชี ส่วนความเสี่ยงด้านงบประมาณ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิด

