

ผลงานวิชาการ

กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง
กองบริหารทรัพยากรบุคคล

โดย

นางเบญจวรรณ ปรีชาพีช
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

เพื่อขอประเมินเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๕๒
กลุ่มบริหารทั่วไป กองบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมควบคุมโรค

คำนำ

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุม ทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่ และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

ผลงานวิชาการ เรื่อง “กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล” เล่มนี้ เกิดจากประสบการณ์ตรงของผู้จัดทำ ที่ต้องการให้มีเอกสารวิชาการ สนับสนุนการทำงาน และเพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์ที่กรมควบคุมโรคกำหนด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงานจัดวางระบบควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง” เล่มนี้ จะได้รับการนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและถูกต้อง

เบญจวรรณ ปรีชาพีช
ผู้จัดทำ

สารบัญ

		หน้า
บทที่ ๑	บทนำ	
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
	๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา	๒
	๑.๔ กรอบแนวคิดในการศึกษา	๒
	๑.๕ ระยะเวลาของการศึกษา	๒
	๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
	๑.๗ นิยามศัพท์	๓
บทที่ ๒	แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	๕
	๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	๗
	๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO	๑๐
	๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๔
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการศึกษา	
	๓.๑ รูปแบบการศึกษา	๑๘
	๓.๒ ข้อมูลทั่วไปในการศึกษา	๑๘
	๓.๓ ขั้นตอนดำเนินการศึกษา	๒๑
	๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๒๑
	๓.๕ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	๒๑
	๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๒๑
บทที่ ๔	ผลการศึกษา	
	๔.๑ ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๕
	๔.๒ แนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการควบคุมภายใน	๓๐
บทที่ ๕	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
	๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๓๑
	๕.๒ การอภิปรายผล	๓๓
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๓๔
บรรณานุกรม		๓๕
ภาคผนวก		๓๘

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด หรือความเสียหายไม่ว่าในรูปแบบของความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยการนำหลักการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ซึ่งได้ร่วมตัวกันเรียกว่า COSO (Committee of Sponsoring Organization of the tread way Commission) และของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (INTOSAI : Inter Organization of the tread way Commission) โดยได้ช่วยกันออกแบบการป้องกันการทุจริต และจัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน อันทำให้การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือของผู้บริหารทุกระดับใช้ในการนำองค์กรไปสู่การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งต่อมาการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ได้ถือเป็นมาตรฐานสากล โดยเชื่อว่าถ้าหน่วยงานใดมีการควบคุมภายในที่ดีย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางพิจารณาเห็นว่า เพื่อให้หน่วยงานของทางราชการมีแนวทางในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของตนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการขึ้น และตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๙๔ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ นั้น

กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมควบคุมโรคซึ่งมีการนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO มาใช้ จากการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้องค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ๑) ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ๒) ด้านการประเมินความเสี่ยง ๓) ด้านกิจกรรมการควบคุม ๔) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ๕) ด้านการติดตามประเมินผล และจากการดำเนินงานในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ พบว่า การประเมินความเสี่ยงระบบควบคุมภายในยังไม่ครอบคลุม ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงให้เหมาะสม ได้แก่ ต้องมีการจัดทำคู่มือการจัดวางระบบควบคุมภายใน นโยบายการจัดวางระบบควบคุมภายในต้องมีความชัดเจน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดวางระบบควบคุมภายในอย่างเพียงพอ และองค์กรมีแนวทางที่เหมาะสมในการจัดวางระบบควบคุมภายใน และควบคุมกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งมีการติดตามประเมินผล เพื่อนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

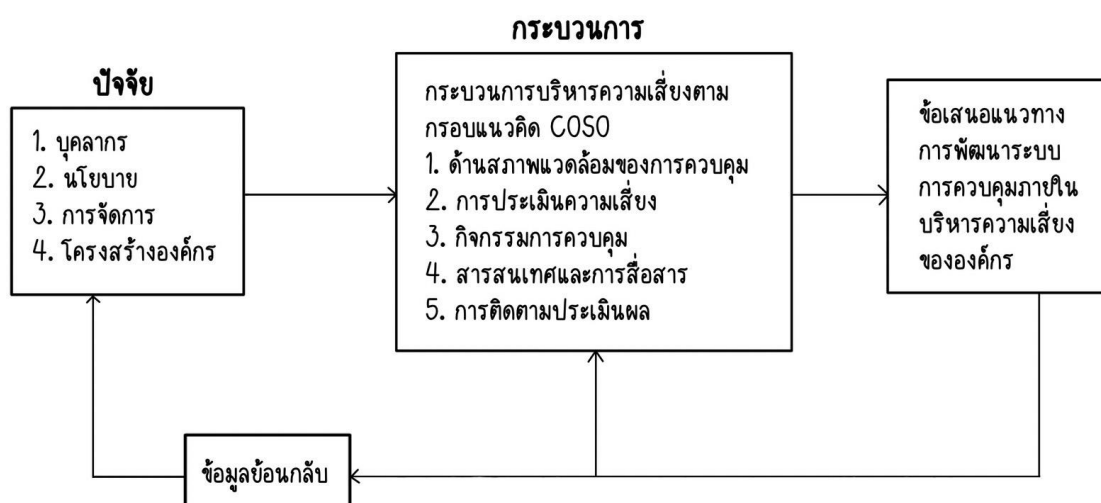
๑. เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง COSO
๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษากระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เฉพาะในปี พ.ศ. ๒๕๖๓

๑.๔ กรอบแนวคิดในการศึกษา

ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการศึกษากระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. ๒๕๖๓



๑.๕ ระยะเวลาของการศึกษา

ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ – กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ทราบถึงระบบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง COSO
๒. ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง ระบบควบคุมภายใน ของหน่วยงานให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
๓. ได้ข้อเสนอแนะที่จะนำไปปรับใช้ ในการดำเนินการลดความเสี่ยง การสูญเสียโอกาสของหน่วยงาน

๑.๗ นิยามศัพท์

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินภารกิจด้านการ

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ได้ดังนี้

๒.๑ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

(๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน อุบัติเหตุ

(๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชี

(๓) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบายกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

(๔) ความเสี่ยงด้านนโยบาย (policy Risk) เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

๒.๒ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

(๑) ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ (Political Factors)

(๒) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

(๓) ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors)

(๔) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors)

(๕) ความเสี่ยงระหว่างประเทศ (International Factors) เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

(๖) ภัยธรรมชาติ

(๗) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก

ระดับที่ ๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย

ระดับที่ ๓ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง

ระดับที่ ๔ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง

ระดับที่ ๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก

๒) ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับที่ ๒ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับที่ ๓ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับที่ ๔ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับที่ ๕ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

๔) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	แนวคิด ๔T s
๑.การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance: Accept) หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Take
๒.การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction: Control) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Treat
๓.การกระจายหรือโอนความเสี่ยง (Risk Sharing: Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Transfer
๔.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance : Avoid) หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูงมากและไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Terminate

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว

.....

บทที่ ๒

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมภายในบริหารความเสี่ยง ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยงได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายมุมมองผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น (๒๕๕๒) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ (กลุ่มพัฒนากลยุทธ์ กองแผนงาน กรมควบคุมโรค , ๒๕๖๑: หน้า ๑๑)

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปะพร ศรีจันทเพช (๒๕๕๗, หน้า๓-๑) กล่าวว่า “โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ความแตกต่าง เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงซึ่งแตกต่างไปจากคาดการณ์มีโอกาส ได้ ๒ ลักษณะ ผลกระทบในเชิงลบ และผลกระทบในเชิงบวก”

มหาวิทยาลัยมหิดล (๒๕๕๗ , <http://www.op.mahidol.ac.th/>, ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙) กล่าวว่า “ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การขยายตัวหรือการหดตัวของเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน และความต้องการของผู้รับบริการ”

ศิลปะพร ศรีจันทเพช (๒๕๕๕, หน้า ๒) กล่าวว่า “เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร เช่น สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ ลูกค้า ไม่พอใจในสินค้าและบริหารคู่แข่งรายใหม่ พนักงานทุจริต”

ธร สุนทรายุทธ (๒๕๕๐, หน้า ๑๕๒) กล่าวว่า “เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ”

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (๒๕๕๓, หน้า ๑) กล่าวว่า “โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้เกิดการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร”

ธนรัตน์ แต่วัฒนา (๒๕๕๐, หน้า ๕) กล่าวว่า “เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียชีวิตหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน หรือค้กัคคีร์ หรือเกิดความสูญเสียชีวิตต้องมีการชดใช้ค่าเสียหาย”

ณชธิญา ปัทมทัตตานนท์ (๒๕๕๓, หน้า ๒๐) กล่าวว่า “ประเภทของความเสียงจะทำให้เกิดความชัดเจนต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรต่าง ๆ เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจประเภทของความเสียง ผู้วิจัยได้ศึกษาการแบ่งประเภทของความเสียงได้”

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๕๖, หน้า ๓) กล่าวถึงประเภทของความเสียงที่เกิดจากปัจจัยเสียงภายในและปัจจัยเสียงภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเสียง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียง ที่จะทำให้เกิดบรรล่วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ มาตรการแนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กรปัจจัยเสียงภายนอกได้ดังนี้

๑. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว
๒. สภาวะเศรษฐกิจ เช่นภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
๓. สถานการณ์เมือง เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เกิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
๔. สังคม เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
๕. เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งส่งผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี และปัจจัยเสียงภายในได้ดังนี้ ๑) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ๒) พนักงานเช่นเหตุการณ์เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต ๓) เทคโนโลยี เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง และจากประเภทของความเสียงที่เกิดทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอกแล้วนั้น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (๒๕๕๓, หน้า ๖) ได้ระบุความเสี่ยงไว้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ หรือแผนการปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็น ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และ หรือเป้าหมายขององค์การ

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยี สารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงพอซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ของ องค์การ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่อง การเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

จากความหมายความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความหมายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (๒๕๔๙, หน้า ๕) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานออกเป็น ๕ ด้าน ดังนี้ ๑. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและการยอมรับ ๒. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ๓. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ๔. ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน ๕. ความเสี่ยงด้านการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต”

เมธา สุวรรณสาร (๒๕๕๒, หน้า ๖) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาด การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน ขององค์กร

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (๒๕๕๖, หน้า ๘) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหาย มีสาเหตุมาจากการขาดการควบคุมที่ดี ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาด ธรรมาภิบาลในองค์กร โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คนระบบงาน หรือเหตุการณ์ ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ และความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ) (๒๕๕๑, หน้า ๔) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย โดยอาจเกิดขึ้นจาก ความล้มเหลว ความไม่เพียงพอหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุปัจจัยภายนอก” Gonnason, T” (๒๐๑๕, p. ๔) กล่าวว่า “ความเสี่ยงของการสูญเสียที่เกิดจากการไม่เพียงพอ หรือล้มเหลว กระบวนการภายในของคนและระบบการดำเนินงานมากที่สุดความเสี่ยงที่สุด การบริหารจัดการภายในแผนกที่เกิดขึ้น”

วิฑูรย์ สมิต (๒๕๕๑, หน้า ๑๘) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันมาจากการทำงานของพนักงานที่ขาดความระมัดระวังหรือขาดความรู้ ส่งผลถึงความผิดพลาดในการทำงาน การกระทำทุจริตซึ่งมีทั้งเกิดจากพนักงานในองค์กรหรือบุคลากรภายนอก

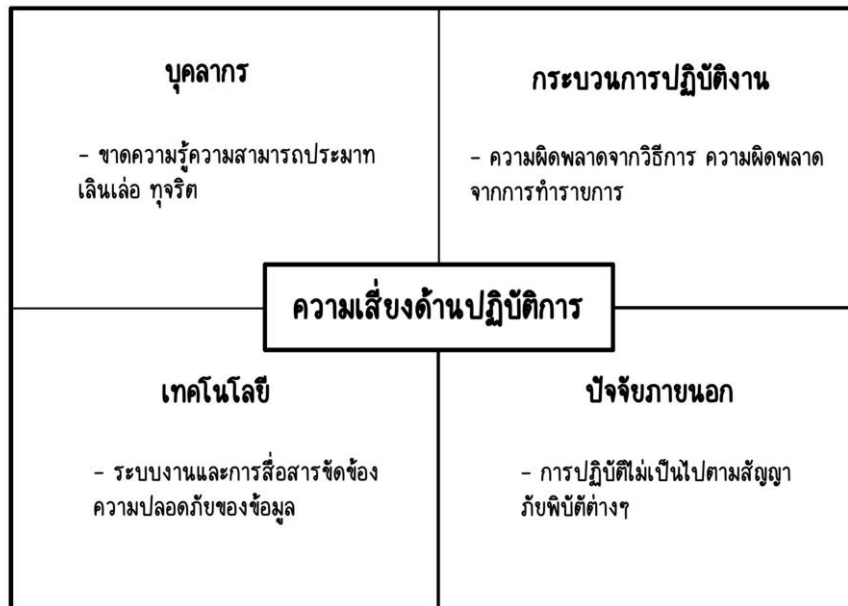
ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ (๒๕๕๓, หน้า ๑๔) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ภาวะเปียบ และการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน”

Paul Sweeting (๒๐๑๑, p. ๑๐๒) กล่าวว่า “ความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นกลุ่มของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและความที่ซับซ้อนกันในระดับที่มีนัยสำคัญการจำแนกประเภทของความเสี่ยงที่ต้องเผชิญหากไม่จัดการอย่างถูกต้องความเสี่ยงเหล่านี้สามารถเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก ความล้มเหลวในการดำเนินงานได้นำไปสู่การล้มเหลวตั้งนั้นการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติที่ทำให้ลดความล้มเหลวในการดำเนินงานหรือความบกพร่อง ลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้”

Austratian Prudential Regulation Authority (๒๐๐๖, p. ๔) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงของการสูญเสียทางการเงินที่เกิดจากกระบวนการภายในไม่เพียงพอหรือล้มเหลว คนและระบบหรือจากเหตุการณ์ภายนอก ผู้ประกันตนอาจกำหนดความหมายของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมให้ขนาดธุรกิจที่มีความซับซ้อนของกิจกรรมและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยทั่วไปจะรวมถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงพอ และการทุจริตภายใน และภายนอก บริหารโครงการ รับประกันภัย และเรียกร้องกระบวนการทางธุรกิจ และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่”

Rolf van den Heever, Janina Slawsk (๒๐๑๑, p. ๓๐) กล่าวว่า “ประเภทความเสี่ยงในการดำเนินงานว่า “การรายงานทางการเงินการทุจริตภายในและภายนอก การให้บริการข้อมูลทางธุรกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การชำระเงินให้แก่บุคคลที่สาม บุคลากรรวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบ” ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในภาคปฏิบัติงานตามปกติของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกหน่วยงานมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร”

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (๒๕๕๖, หน้า ๕) กล่าวว่า “ปัจจัยเสี่ยงหรือความเสี่ยงในการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ กิจกรรมโอกาส ที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากบุคคล ทรัพย์สิน กฎหมาย ภาวะเปียบ ข้อบังคับ นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร” ดังภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๑ แสดงปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ที่มา: ดัดแปลงจาก จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (๒๕๕๖) หน้า ๖.

ตารางที่ ๒.๑ แสดงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินการในแต่ละด้าน

ด้านบุคลากรหรือทรัพยากร	ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	ด้านการสื่อสารและข้อมูลสารสนเทศ
๑. การมีบุคลากรที่ขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยี ๒. การมีวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ เหมาะสมเพียงพอหรือล้าสมัย ๓. การมีครุภัณฑ์ แต่ขาด ผู้นำไปใช้ประโยชน์หรือไม่มี การใช้งาน ๔. กระบวนการคัดเลือก บุคลากรไม่เหมาะสม ทำให้ได้ คนไม่เหมาะสมกับงาน	๑. กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงานไม่เหมาะสมตาม สภาพการปฏิบัติงาน ๒. ระเบียบด้านการเงินการคลังไม่ เหมาะสมตามสภาพสังคมปัจจุบัน	๑. ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่มีความ ล้าสมัยไม่มีข้อมูลรองรับการตัดสินใจที่ เหมาะสมเพียงพอ ๒. ระบบการจัดการข้อมูลทำให้ได้ รายงานไม่เหมาะสมตรงตามความ ต้องการใช้งาน ๓. ขาดระบบการกำกับติดตามการใช้ งานที่เหมาะสม ๔. ผู้ใช้งานไม่เข้าใจระบบการใช้งานที่ ชัดเจน การไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน ๕. ระบบการใช้งานที่มีอุปกรณ์รองรับ การใช้งานที่เหมาะสม ๖. การบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหาย ในรูปแบบต่าง ๆ

จากตารางที่ ๒.๑ แสดงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินการแต่ละด้าน การจัดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ ระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย ระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ และยักรวมถึงสัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น พนักงานลางานบ่อย หรือพนักงานไม่เคยลาหยุดเลย พนักงานทำงานเกิดเวลาเป็นประจำ ระบบงานหลักเกิดการหยุดชะงักบ่อย และมักเป็นเวลานานหรือเกิดข้อร้องเรียน

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก (COSO)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ มีโอกาสเกิดได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

ผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือความเสี่ยง (Risk)

ผลกระทบในเชิงบวก (Positive Effect) ทำให้มูลค่าขององค์กรมีระดับเพิ่มขึ้น การเกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเรียกว่า โอกาส (Opportunity)

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ , ศิลปะพร ศรีจันเพชร (๒๕๕๗, หน้า ๓-๑) กล่าวว่า “การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ หรือตามแนวคิดของ COSO ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ว่า เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรกำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนองค์กรในทุกระดับได้ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

จิรพร สุเมธิประสิทธิ์, มัทนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (๒๕๕๖, หน้า ๕) กล่าวว่า “การบริหารปัจจัยเสี่ยงโดยควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ มีหลักการคือ การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ”

อัจฉริยา อนันตพงศ์ (๒๕๕๐, หน้า ๔๘) กล่าวว่า “การบริหารจัดการความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ในด้านความถูกต้องตามเนื้องานให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสม และโปร่งใสในการดำเนินงาน” เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดไว้ จึงได้สอดคล้องกับจันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะและศิลปะพร ศรีจันเพชร (๒๕๕๗, หน้า ๓-๓) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๔ ด้านคือ

๑. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจขององค์กร
๒. วัตถุประสงค์การดำเนินการเป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคุ้มค่า
๓. วัตถุประสงค์ของการรายงาน เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือรายงาน
๔. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ธนรัตน์ แต่วัฒนา, (<http://www.dent.swu.ac.th>, ๓ ต.ค. ๒๕๕๙) กล่าวว่า ประโยชน์การบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

๑. ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

๒. ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

๓. ทำให้องค์กรลดความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยมหิดล, <http://op.mahidol.ac.th>, ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ ๑. การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัย เป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่ และอยู่ในลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง ๒. การประเมินผลกระทบของภัย เป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ๓. การจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงจากภัย การจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด

ไพรวลัย คุณาสถศชัย (๒๕๕๓, หน้า ๔๐) อธิบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติการกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง

๒. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

๓. มีหน่วยงานให้คำปรึกษา การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง

๔. มีเจ้าหน้าที่มีความสามารถในด้านการบริหาร และควรมีผู้ปฏิบัติงานทางด้านการเงินและบัญชี

อย่างรอบคอบ

๕. การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

๖. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

๗. จัดให้หน่วยงานมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและ การพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยง มาปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน

๘. ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

จากแนวทางการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องออกแบบระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, ธาดา อมรเพชรกุล (๒๕๕๖, หน้า ๒-๕) ได้กล่าวถึงระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการจัดทำ ดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

๒. การระบุความเสี่ยง การกำหนดว่าเหตุการณ์ใดเป็นความเสี่ยงหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนย่อยของการปฏิบัติงาน หากมีเหตุการณ์ใดที่จะส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงข้อใดข้อหนึ่งนั้น ก็จะถูกถือว่าเป็นความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทั้งสิ้น

เพื่อให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จึงควรวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยในการเกิด ๘ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน
๒. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากร
๓. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเงิน
๔. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารงาน
๕. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสถานะการแข่งขัน
๖. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากคู่ค้า
๗. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
๘. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง

จากความเสี่ยงทั้ง ๘ ประเภท สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ โดยแบ่งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (๒๕๕๖, หน้า ๓๒) อธิบาย การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่า “กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”

จรรยาพร สุเมธีประสิทธิ์ (๒๕๕๒, หน้า ๕) อธิบายว่า มาตรฐาน COSO ได้สร้างมาตรฐานที่เป็นกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นการวางแนวทาง การวางบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนขึ้น มาตรฐาน COSO แยกการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ๓ มิติ

มิติที่ ๑ ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การระบุเหตุการณ์ การค้นหาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การให้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และการกำกับติดตาม

มิติที่ ๒ ประกอบด้วย ความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจกรรม

มิติที่ ๓ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปะพร ศรีจันเพชร (๒๕๕๗, หน้า ๓-๑๒) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และระดับหน่วยงานและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานขององค์กร แบ่งออกได้เป็น ๔ ระดับ คือ ๑.ระดับทั่วทั้งองค์กร ๒. ระดับส่วนงาน ๓. ระดับหน่วยงาน ๔. ระดับหน่วยงานย่อย

ชนิษฐา ชัยรัตน์าวรรณ (๒๕๕๒, หน้า ๔๓๐-๔๓๒) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยง ISO๓๑๐๐๐ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การสื่อสารและการให้คำแนะนำ การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยมีการสื่อสารและเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กำหนดสภาพแวดล้อม

๒.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๒ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับ วัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่จะต้องประสบความสำเร็จ ชีตความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

๓. การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ๓ กระบวนการ ดังต่อไปนี้

๓.๑ การระบุความเสี่ยง หมายถึง องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ สาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

๓.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง การตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กึ่งปริมาณ หรือเชิงปริมาณ หรือ ผสมผสานกันไป

๓.๓ การประเมินความเสี่ยงเป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

๔. การจัดการความเสี่ยง แนวทางการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๔.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือการดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร คือ เช่น การหยุดการดำเนินการ การยกเลิกโครงการ

๔.๒ การลดความเสี่ยงเป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นโดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

๔.๓ การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานเป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสียหายหนึ่ง ๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปต่าง ๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนบุคลากร

๕. การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุก ๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สรุปจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO คือ การกำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

๒.๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO) มี ๘ ขั้นตอน ได้แก่

- (๑) การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวางเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- (๓) การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- (๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (๕) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- (๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือกิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)
- (๗) การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (๘) การติดตามผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง หรือการติดตามประเมินผล (Monitoring)

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สร้อยญา ทั้งสุข (๒๕๖๑ บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๑๒๑ แห่ง พบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ๔.๑๔) เพื่อพิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแยกตามแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้จ่ายเงินและด้านการเงินการบัญชี มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย รวม ๔.๖๓, ๔.๕๘) ตามลำดับ ด้านการพัสดุ ด้านรายได้ และด้านวางแผนงาน มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม ๔.๐๙, ๓.๗๘, ๓.๖๑) ตามลำดับ ปัญหาอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ได้แก่ บุคลากร ในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และความสำคัญของระบบควบคุมภายใน ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ ต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่าง

จริงจัง และการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารทุกระดับควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน ควรจัดประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารทุกส่วนงานในการระบุและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและกำชับให้มีการติดตามและเฝ้าผลอย่างต่อเนื่อง และรายงานให้ผู้บริหารทราบ

นางสาคร ช่วยดำรง (๒๕๕๓ หน้า ๘๐-๘๓) ได้ศึกษา การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของ ศูนย์การศึกษาอนุบาลและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอ พบว่า มีการควบคุมภายในโดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการ ควบคุม อยู่ในระดับมาก สำหรับการควบคุมภายใน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามและ ประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง ศูนย์การศึกษาอนุบาลและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ มีระดับความ เสี่ยง ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความ เสี่ยงด้านกระบวนการ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความเสี่ยงด้าน ยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ คือ ตัวแปรสารสนเทศและการสื่อสาร(X๔) ที่ ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษาอนุบาลและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๕ จากผลการศึกษาผู้วิจัยมีประเด็น ดังนี้ ๑. มีการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก ไม่เป็นไปตาม สมมติฐานที่วางไว้ ๒. มีระดับความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ อาจ เนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามภารกิจ และนโยบายของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย ๓. การควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์ ทั้งนี้อาจ เนื่องจากสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ หลายคนพูดว่า การทำงานผิดพลาดแต่ครั้ง หรือที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งนั้น เนื่องมาจากไม่รู้ทำไปโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ไม่มีเจตนาทำให้เสียหาย ซึ่งก็มีความ เป็นไปได้ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา คือ ๑. ควรสร้างความตระหนักและความสำคัญ เกี่ยวกับการควบคุมภายในให้แก่บุคลากร ๒. ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่พึงมี ในหน่วยงานของตนเอง ๓. ควรสร้างความตระหนักและให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับการควบคุม ภายในของศูนย์การศึกษาอนุบาลและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอทุกจังหวัด เพื่อเป็นแนวทางในการ ควบคุมภายในและป้องกันความเสี่ยง

พิสมัย ศรีเจริญ (๒๕๕๙ บทคัดย่อ และหน้า ๑๖๓-๑๖๕) ได้ศึกษา การจัดวางระบบควบคุมภายใน กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเลย ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการจัดวางระบบควบคุมภายในของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเลย ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้องค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบ มี ความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวทาง COSO อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งพบเพียงบางปัจจัยที่ต้องปรับปรุงให้ เหมาะสม ได้แก่ ต้องมีการจัดทำคู่มือการจัดวางระบบควบคุมภายใน นโยบายการจัดวางระบบควบคุมภายใน ต้องมีความชัดเจน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดวางระบบควบคุมภายในอย่างเพียงพอ โดยจะต้องมีการประเมินจากแบบทดสอบหรือกิจกรรมที่เหมาะสม และองค์กรมีแนวทางที่เหมาะสมในการจัด วางระบบควบคุมภายใน และควบคุมกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล เพื่อนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงตามแนวทาง COSO ดังนี้ ๑. สามารถนำผลการศึกษาการควบคุม ภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกัน ตามแนวทาง COSO ไปใช้เป็นแนวทางการ

ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน เพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือการควบคุมภายในของสำนักงานฯ ต่อไปได้ ๒. สามารถนำ ส่วนที่แตกต่างซึ่งไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กรไปใช้พิจารณาวางแผนการควบคุมภายในต่อไปได้ในอนาคต ๓. ควรมีการทบทวนความรู้ความเข้าใจแนวทางการควบคุมภายในและผลกระทบอาจเกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งเป็นการทบทวน กระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะ โดยควรมี การศึกษาเพิ่มเติมโดยแยกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยเจาะจงในแต่ละกลุ่มงานใน องค์กรที่จะทำให้ได้ผลการศึกษาในหลายมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ควรมีการศึกษาด้านความรู้ระบบควบคุม ภายในของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและแนวทางการ ควบคุมภายในมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำมาแก้ไขให้ระบบการควบคุมภายในเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และควร ศึกษาแต่ละองค์ประกอบตามแนวทาง COSO เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง

อมรรัตน์ โคบุตร (๒๕๖๓ หน้า ๒๙๗-๒๙๘) ได้ศึกษา การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ของสำนักงานสรรพากรภาค ๑ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การประเมิน ความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยการควบคุมภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยการควบคุมภายในด้านการประเมินความ เสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ซึ่งวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อปฏิบัติในการทำงาน หรือช่วยกำกับการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ และสร้างเสริมประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ให้กับสำนักงานสรรพากรภาค ๑ ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้แข็งแกร่ง ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ คือบุคลากรควรให้ความสำคัญต่อ การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม และด้านการประเมินความเสี่ยง เพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในและให้ความสำคัญในด้านการวางแผน และด้านการดำเนินงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในให้มากยิ่งขึ้น และส่งผลให้การควบคุมภายในขององค์กรมีประสิทธิภาพใน ระยะยาว

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล (๒๕๕๙ หน้า ๗๐-๗๗) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ บุคลากร ระบบการ ทำงาน และไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ คือ การกระทำไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน และการฉ้อฉลในองค์กร ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงควรมีการควบคุม ภายในที่ดีและมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สรุป ผลการวิจัย การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การ จัดการความเสี่ยง และการติดตามและทบทวนความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ ผู้ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้ง ไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO๓๑๐๐๐ สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญ

ทั้งที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินความเสี่ยงที่น่าจะเกิดและผลกระทบ การตอบสนองความเสี่ยง พิจารณาความเหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ด้านการจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์เหตุการณ์ ความเสี่ยง เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสูงต่ำ การติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูง ควรมีการทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทำการติดตามเพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ขวัญญานันท์ แก้วนุชนาวีชร (๒๕๕๙ บทคัดย่อหน้า ง, หน้า ๗๗-๗๘) ได้ศึกษา การบริหารจัดการ ความเสี่ยงในการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗ จำนวน ๑๑๑ คน พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ยกเว้นด้านปัจจัยภายนอก ที่พบว่า ความเสี่ยงของผู้ ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า ๕ ปี แตกต่างกับครูที่มีประสบการณ์ ๕-๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ใน เรื่องการกำหนดนโยบายการดำเนินงานในโรงเรียน เนื่องจากมีภาวะความเสี่ยงอยู่มาก ควรให้ความสำคัญกับ การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร เนื่องจากมีภาวะความเสี่ยงอยู่ มาก ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในเรื่องโครงสร้างการดำเนินงานที่ เอื้ออำนวยต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบุคลากร ควรให้ความสำคัญกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านการเงิน เรื่องรายจ่ายในการดำเนินกิจกรรมให้มีความเหมาะสม และควรให้ความสำคัญกับการ บริหารความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก เรื่อง การเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า การควบคุมภายใน ของแต่ละองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการ ดำเนินงานการควบคุมภายใน และขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ซึ่ง หากปล่อยปะละเลย ไม่มีดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง อาจเกิดความเสียหายแก่ทางราชการได้ ผู้ ศึกษาจึงเห็นสมควรที่จะศึกษาระบบการควบคุมภายในบริหารความเสี่ยงของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจะ ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนนี้ มีปัญหา และรายละเอียดอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางใน การปรับปรุงแก้ไข และจัดวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “กระบวนการควบคุมภายในบริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. ๒๕๖๓” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านระบบการควบคุมภายใน และเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการจัดการความเสี่ยง พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการควบคุมภายในบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO โดยมีรายละเอียดขั้นตอนและวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการศึกษา
- ๓.๒ ข้อมูลทั่วไปในการศึกษา
- ๓.๓ ขั้นตอนดำเนินการศึกษา
- ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- ๓.๕ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการศึกษา

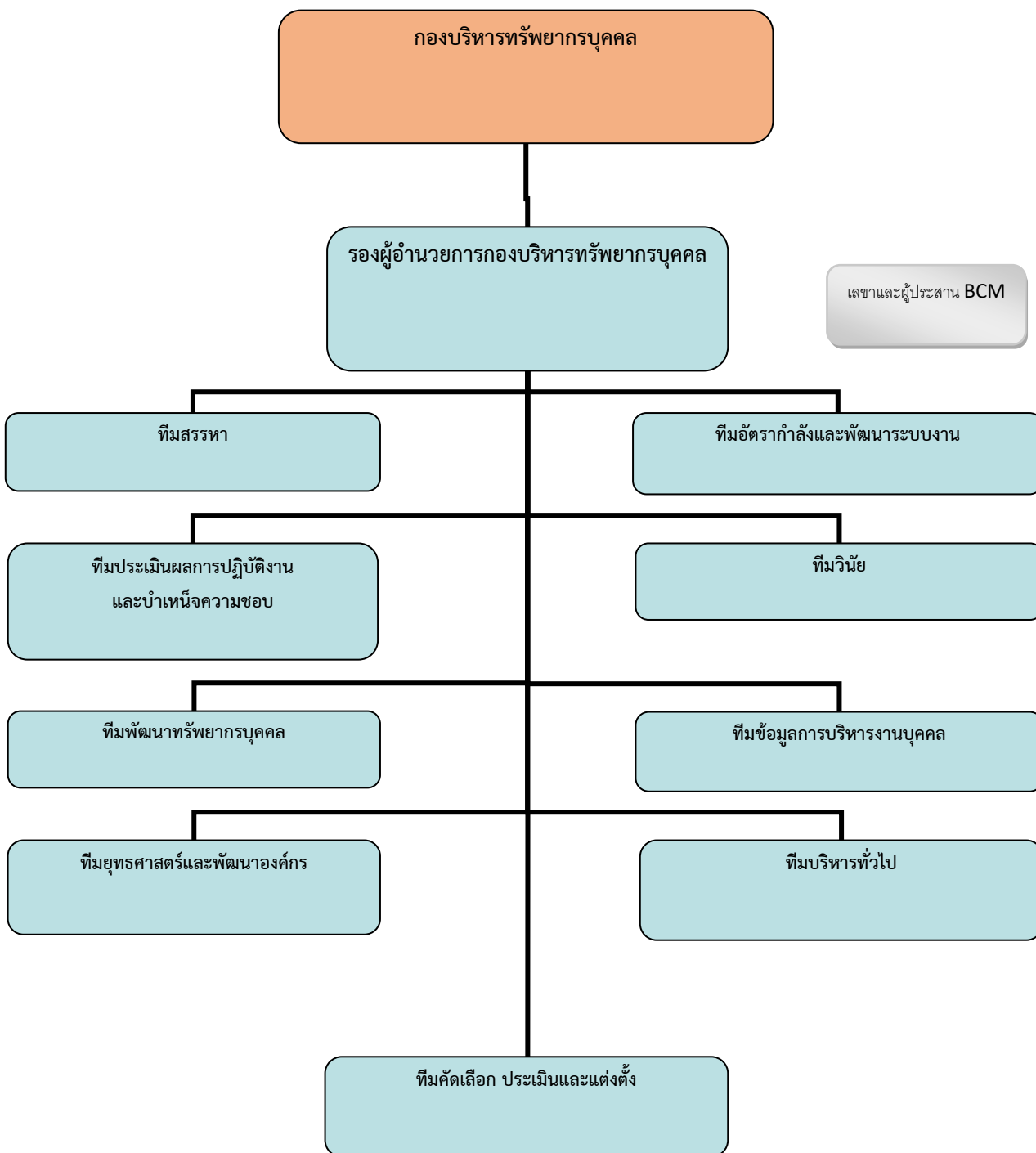
การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวทาง COSO มาเป็นแนวทางในการศึกษาข้อเท็จจริงในการควบคุมภายในขององค์กร และเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๒ ข้อมูลทั่วไป

กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีโครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็น ๙ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มบริหารทั่วไป (๒) กลุ่มสรรหา (๓) กลุ่มอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน (๔) กลุ่มประเมินผลการปฏิบัติงานและบำเหน็จความชอบ (๕) กลุ่มวินัย (๖) กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๗) กลุ่มข้อมูลการบริหารงานบุคคล (๘) กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร (๙) กลุ่มคัดเลือก ประเมินและแต่งตั้ง (ตามภาพที่แสดงใน ข้อ ๓.๒.๑ และ ข้อ ๓.๒.๒)

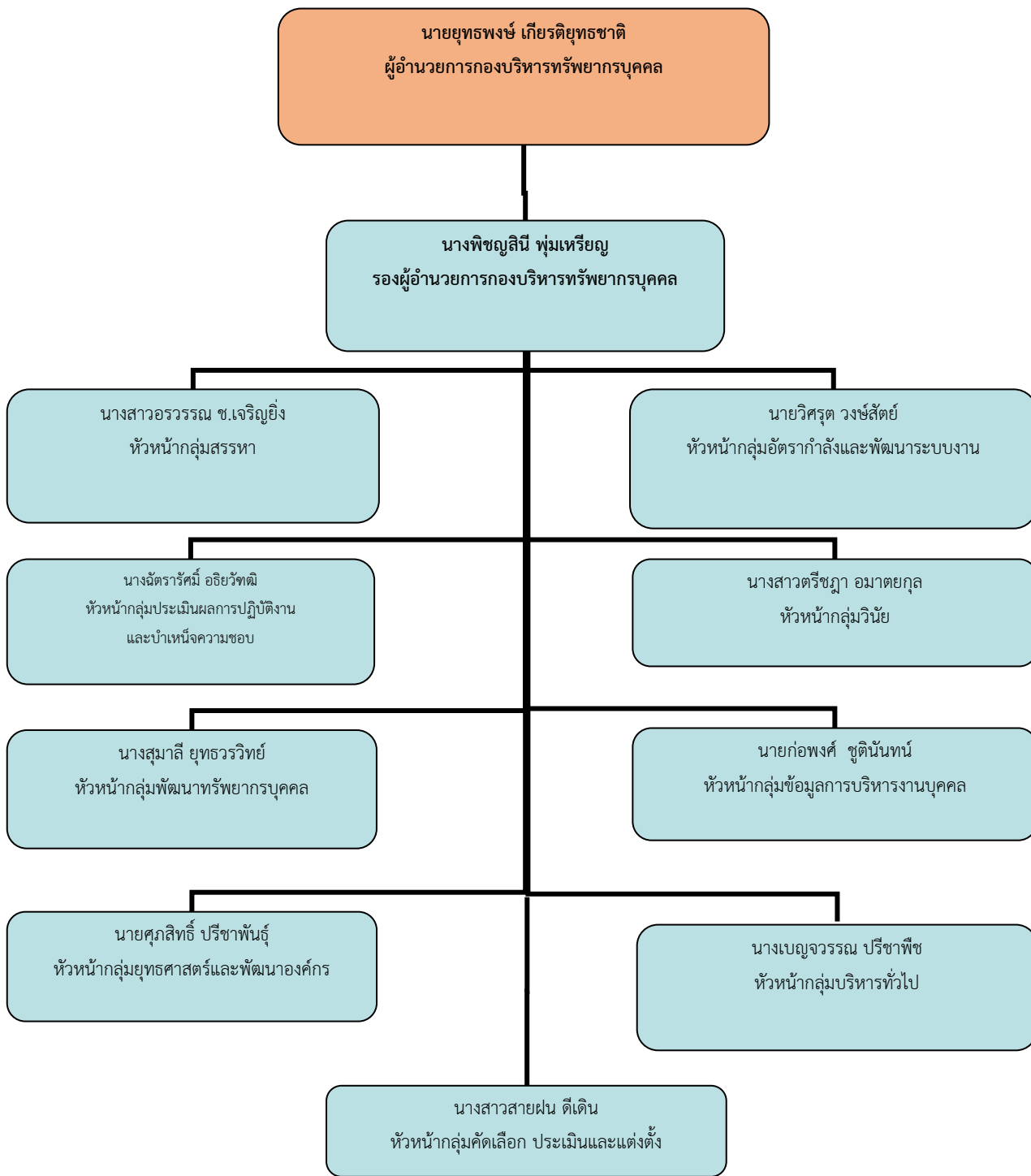
๓.๒.๑ โครงสร้างองค์กร

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค



๓.๒.๒ โครงสร้างการบริหารงาน

กองบริหารทรัพยากรบุคคล



๓.๓ ขั้นตอนดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการศึกษา ระหว่างเดือน ตุลาคม ๒๕๖๒ – กันยายน ๒๕๖๓ ประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินงานศึกษา ดังนี้

๑. ศึกษาหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๒. ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หลักฐานการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มในกองบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มารวบรวม เรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO
๔. ผู้ศึกษาเขียนรายงานผลการศึกษาเพื่อนำเสนอผลงาน

๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

๑. จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๒. แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดทำระบบควบคุมภายในประยุกต์ใช้ เครื่องมือ ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO

๓.๕ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

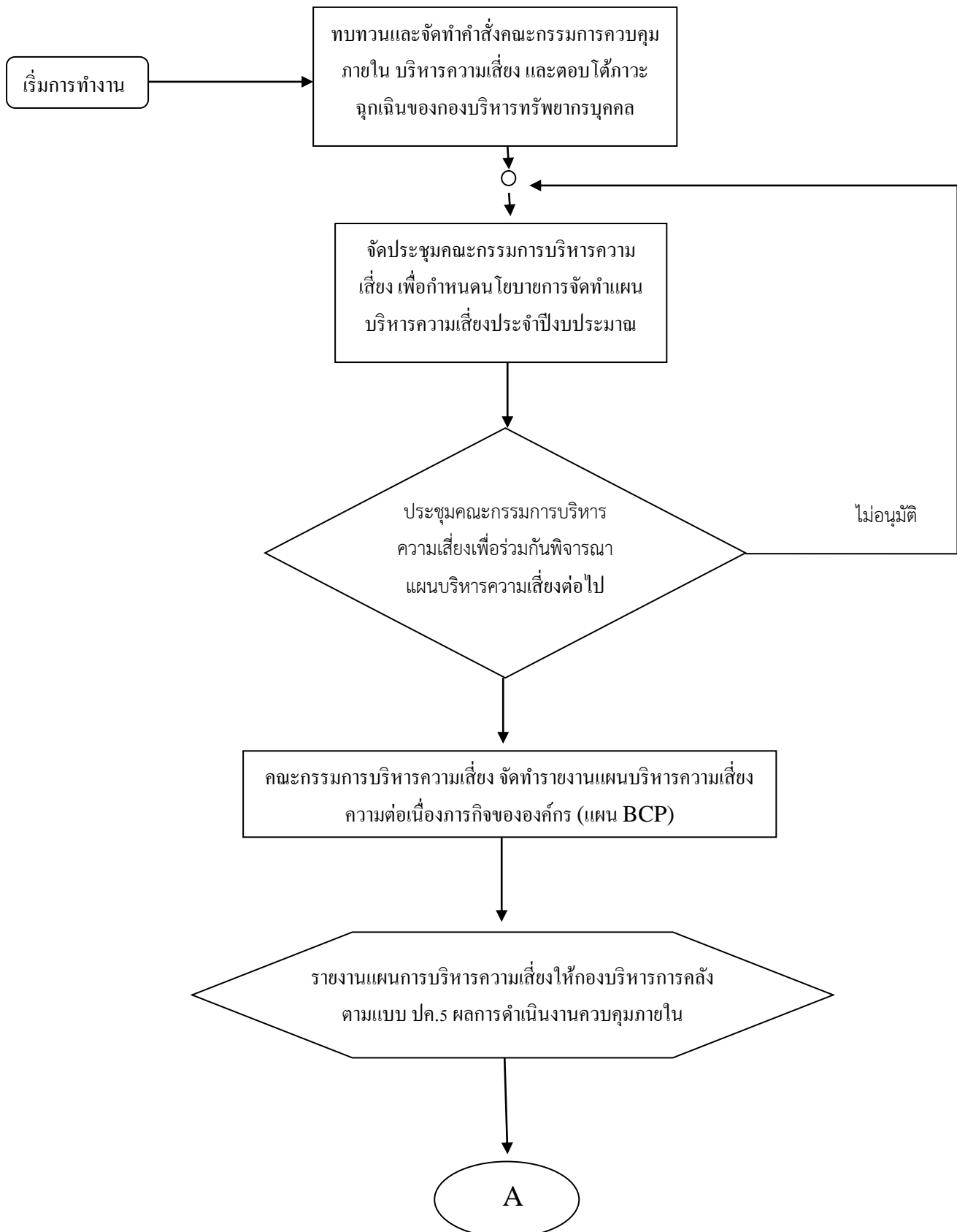
ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานและขั้นตอนการดำเนินงาน การควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ มาทำการวิเคราะห์ถึงกระบวนการควบคุมภายในขององค์กร โดยใช้กรอบแนวทาง COSO มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ กรณีศึกษาของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

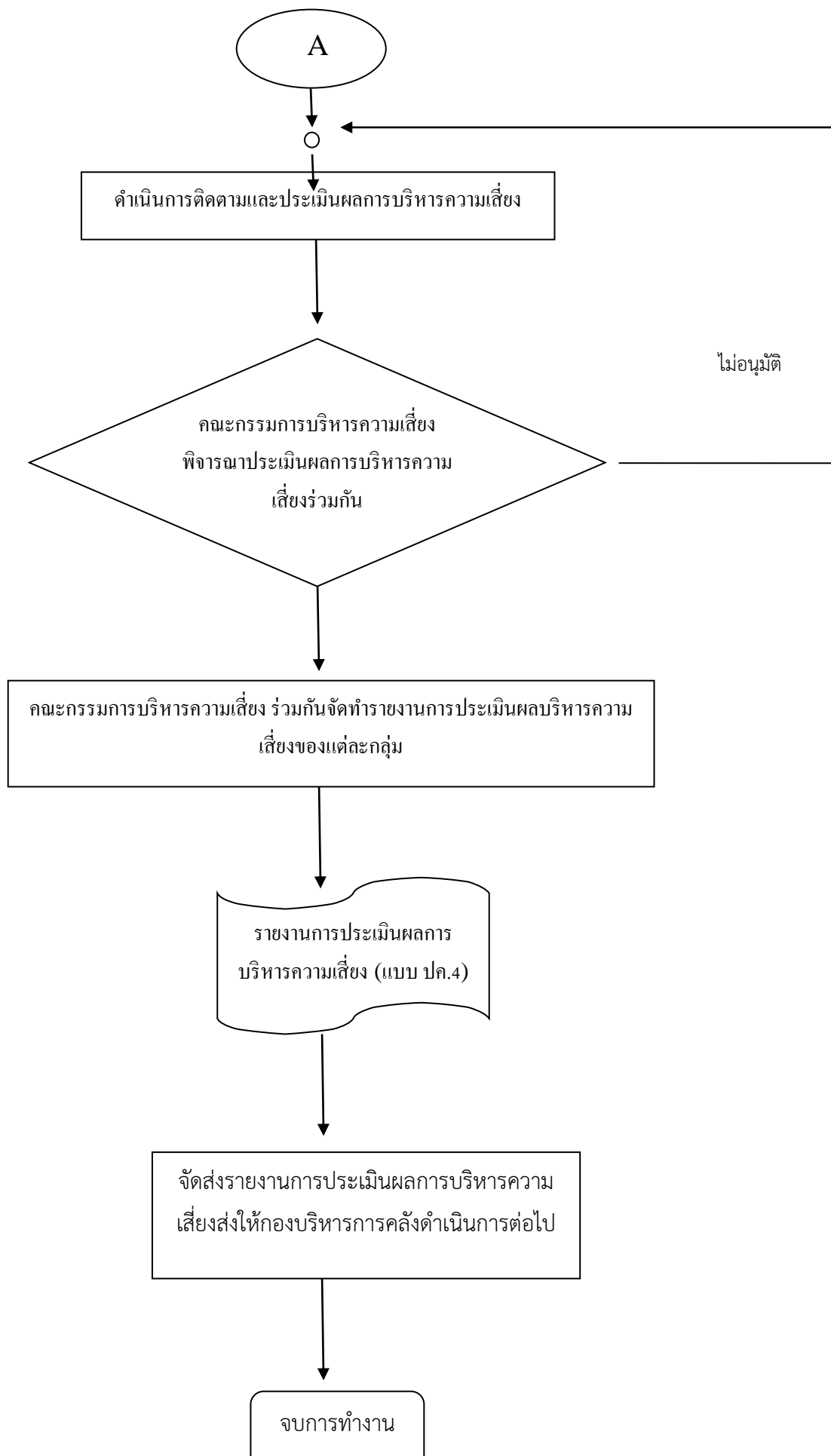
- ๓.๖.๑ แผนภูมิลำดับขั้นตอน ดำเนินการจัดทำและผลการบริหารความเสี่ยง
- ๓.๖.๒ ขั้นตอนและกลไกการดำเนินการ ระบบบริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี

๒๕๖๓

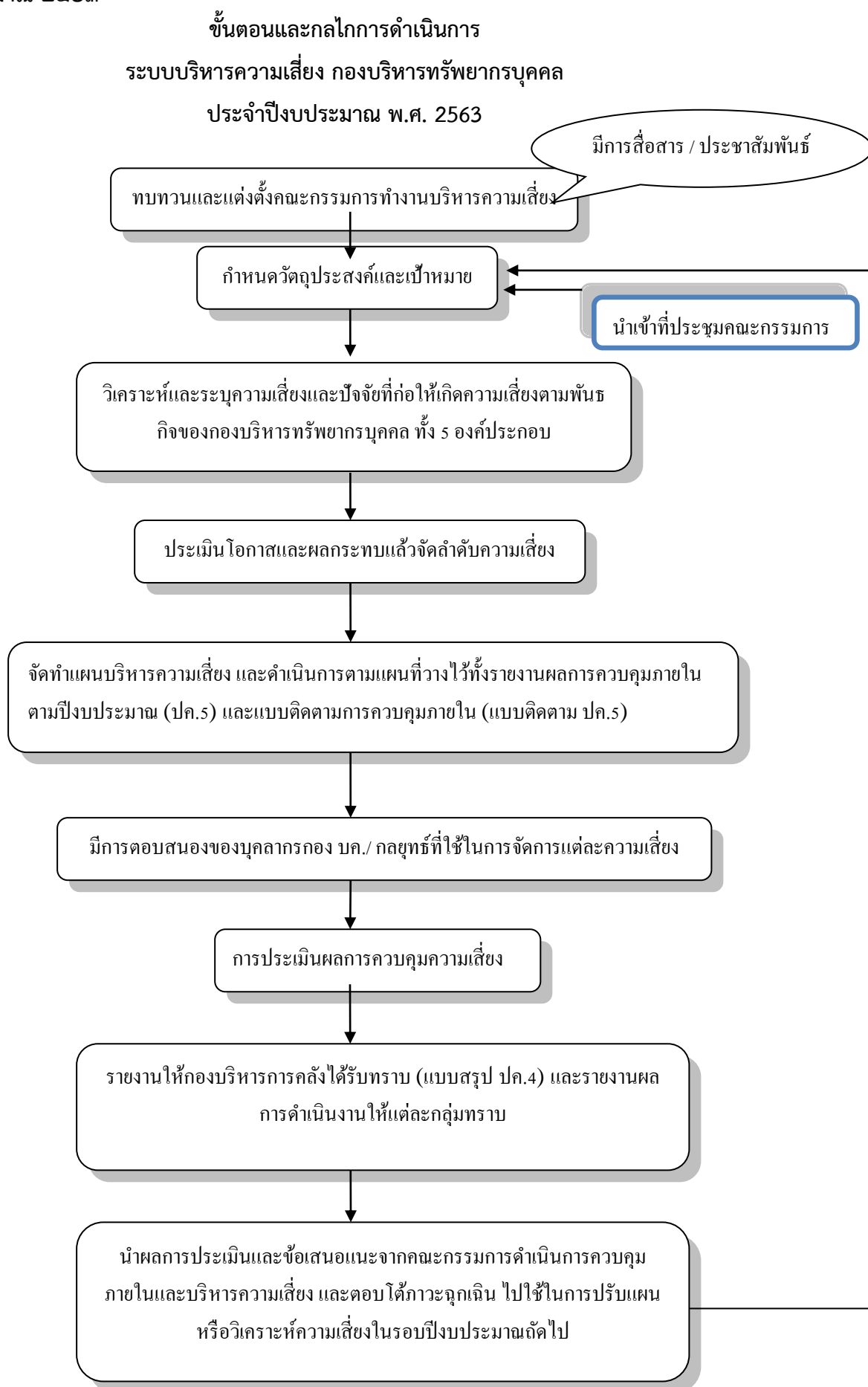
๓.๖.๑ แผนภูมิลำดับขั้นตอน ดำเนินการจัดทำและผลการบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิลำดับขั้นตอน ดำเนินการจัดทำแผนและผลการบริหารความเสี่ยง
กองบริหารทรัพยากรบุคคล





๓.๖.๒ ขั้นตอนและกลไกการดำเนินการ ระบบบริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓



บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๓” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยงของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษา ระหว่างเดือนตุลาคม ๒๕๖๒ – กันยายน ๒๕๖๓ เก็บรวบรวมข้อมูลจากคู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จากนโยบายขององค์กร รายงานประจำปี การสังเกตการณ์ ระเบียบ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

๔.๑ ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง COSO

๔.๒ แนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ระบบการควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบระบบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคลกับกรอบแนวทาง COSO โดยได้แยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๑ การพิจารณาแต่ละองค์ประกอบตามแนวทาง COSO

ลำดับ	แนวคิด COSO	กองบริหารทรัพยากรบุคคล
๑.	สภาพแวดล้อมการควบคุม	-การจัดโครงสร้างองค์กร -การกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงานคู่มือการปฏิบัติงาน -ความซื่อสัตย์และจริยธรรม -การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน -การพัฒนาความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน -การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
๒.	การประเมินความเสี่ยง	-การประเมินความเสี่ยงปัจจัยภายใน -การประเมินความเสี่ยงปัจจัยภายนอกองค์กร
๓.	กิจกรรมควบคุม	-กิจกรรมควบคุมด้านองค์กร -กิจกรรมควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล -กิจกรรมการควบคุมด้านงบประมาณ
๔.	สารสนเทศและการสื่อสาร	-สารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร -สารสนเทศและการสื่อสารภายนอกองค์กร
๕.	การติดตามประเมินผล	-การติดตามประเมินตามแผนที่กำหนดไว้

การนำเสนอผลการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ เปรียบเทียบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทาง COSO

ส่วนที่ ๒ เปรียบเทียบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ไม่สอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทาง COSO

ส่วนที่ ๑ เปรียบเทียบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทาง COSO โดยให้แยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบตามตาราง ที่ ๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒ การควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เปรียบเทียบสอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทาง COSO

การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	การควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล	สอดคล้อง/คล้ายคลึง	
	ข้อมูลที่พบ	ใช่	ไม่ใช่
องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ๑.๑.๑ มีนโยบายที่ชัดเจนด้านการสรรหา อบรม ส่งเสริมความก้าวหน้า การบำรุงขวัญ การให้ผลตอบแทนและให้กำลังใจ ๑.๑.๒ จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบถ่วงดุล อำนาจระหว่างแผนกภายในองค์กร ๑.๑.๓ ปักจี้เกี่ยวข้องกับนโยบายและวิธีบริหารบุคลากร	-ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มร่วมกันกำหนดนโยบายการสรรหา การเลือกสรร การโอนย้าย บรรจุแต่งตั้ง และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนกำหนดค่าตอบแทน -จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในและภายนอก ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในจากกระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน -มีแนวทางที่ชัดเจนในการประเมินความเสี่ยงของอัตราการหมุนเวียนของบุคลากร	/	
๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ๑.๒.๑ มีการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติหรือมีมาตรฐานการปฏิบัติ	-ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มร่วมกันกำหนดนโยบายด้านจริยธรรมและกำหนดทางการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน	/	

การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	การควบคุมภายในของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สอดคล้อง/คล้ายคลึง	
	ข้อมูลที่พบ	ใช่	ไม่ใช่
๑.๓ ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคลากร ๑.๓.๑ ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคลากร	-บุคลากรยังไม่มีความเข้าใจใน กระบวนการปฏิบัติงาน และนำไป ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้ อย่างเหมาะสม -บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการ บริหารความเสี่ยง น้อยมาก		/
๑.๔ โครงสร้างการจัดองค์กร ๑.๔.๑ มีการกำหนดโครงสร้าง องค์กรไว้อย่างชัดเจนและมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม กับสถานการณ์ปัจจุบัน	-มีการกำหนดโครงสร้างการ บริหารงานที่ชัดเจน และมีการ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ตามภารกิจที่รับผิดชอบ	/	
๑.๕ การมอบอำนาจและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ๑.๕.๑ มีการมอบอำนาจหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ และทุกคนในองค์กร รับทราบ	-มีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับ รองฯ ลงมา รวมทั้ง มีการแบ่งงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในองค์กร	/	
องค์ประกอบที่ ๒ การประเมิน ความเสี่ยง ๒.๑ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง ๒.๑.๑ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ในการกำกับดูแลในการประเมิน ความเสี่ยงอย่างชัดเจน	-มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management)	/	

การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	การควบคุมภายในของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สอดคล้อง/คล้ายคลึง	
	ข้อมูลที่พบ	ใช่	ไม่ใช่
<p>๒.๒ ประเมินโอกาสจะเกิดความ เสี่ยงผลกระทบ จัดลำดับ</p> <p>๒.๒.๑ มีการประเมินความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารและผู้ ปฏิบัติแผนรองรับความเสี่ยงและ แจ้งทุกคนได้รับทราบถึงผลกระทบที่ จะเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>๒.๒.๒ มีเครื่องมือ วิธีการในการ ประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร</p>	<p>-มีการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์จัดลำดับความ เสี่ยง</p> <p>-บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการ บริหารความเสี่ยง น้อยมาก</p> <p>-ไม่มีเครื่องมือ วิธีการที่เพียงพอใน การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ที่จะ ส่งผลต่อหน่วยงาน</p>	/	/
<p>๒.๓ กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง</p> <p>๒.๓.๑ มีการจัดทำแผนหรือ ระเบียบ วิธีในการบริหารความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ของหน่วยงาน</p>	<p>-มีการจัดทำแผนการบริหารความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นและมีการมอบหมาย ผู้รับผิดชอบในการแก้ไขความเสี่ยง</p>	/	
<p>องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการ ควบคุม</p> <p>๓.๑ กิจกรรมการควบคุมด้านการ บริหารงานบุคคล</p>	<p>-มีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการ ปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล</p> <p>-ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนของกิจกรรมที่ จะเสริมสร้างความสามัคคีและความ ผูกพันที่ดีต่อองค์กร</p>	/	/
<p>๓.๒ การแบ่งแยกหน้าที่</p>	<p>-มีการจัดทำคู่มือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกตำแหน่ง</p>	/	
<p>๓.๓ กิจกรรมการควบคุมด้าน งบประมาณ</p>	<p>-มีการจัดทำแผนการบริหร งบประมาณของหน่วยงาน</p>	/	

การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	การควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล	สอดคล้อง/คล้ายคลึง	
	ข้อมูลที่พบ	ใช่	ไม่ใช่
๓.๔ กิจกรรมการควบคุมด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง	-มีการจัดทำแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง -ไม่มีการกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนก่อนการสั่งซื้อสั่งจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้รับพัสดุที่เหมาะสม โดยพิจารณาในเรื่องกำหนดระยะเวลาคุณภาพของพัสดุและบริการ	/	/
๓.๕ การจัดทำเอกสาร หลักฐาน	-มีการจัดทำเอกสารหลักฐานถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของราชการ	/	
องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร			
๔.๑ มีการกำหนดนโยบายการควบคุมการใช้สารสนเทศและเผยแพร่นโยบายให้ทุกคนในองค์กรทราบ	-ผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่ม ร่วมกันกำหนดนโยบายที่สำคัญและมีการประกาศนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร	/	
๔.๒ มีการกำหนดขั้นตอนวิธีปฏิบัติให้บุคลากรได้รายงานเหตุการณ์หรือกรณี que พบปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุงได้ตลอดเวลา	-มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	/	
๔.๓ มีระบบป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลรวมถึงแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉินระบบสารสนเทศ มีการรักษาความปลอดภัยและเป้าหมายการติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน โดยแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	-มีระบบการสำรองข้อมูล (Backup) และมีแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านสารสนเทศ -มีการกำหนดรหัสผ่านและกำหนดระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ	/	/

การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	การควบคุมภายในของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สอดคล้อง/คล้ายคลึง	
	ข้อมูลที่พบ	ใช่	ไม่ใช่
องค์ประกอบที่ ๕ การติดตาม ประเมินผล			
๕.๑ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน โดยแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	-มีการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายในการติดตามประเมินผล และแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ	/	
๕.๒ มีการประเมินและติดตามการ ดำเนินกิจกรรมโดยหน่วยงาน ตรวจสอบภายในหรือภายนอกใน ระยะเวลาที่เหมาะสม	-มีการปฏิบัติตามการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง ปฏิบัติการโดยคณะกรรมการ ตรวจสอบภายใน	/	

จากตารางที่ ๒ พบว่า การควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ไม่สอดคล้องและคล้ายคลึงตามแนวทาง COSO ในองค์ประกอบที่ ๑-๔ ยกเว้นองค์ประกอบที่ ๕ มีกระบวนการควบคุมภายในที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกัน ซึ่งกองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำประเด็นที่พบไปใช้ในการกำหนดแนวทางการควบคุมภายในหรือจัดทำคู่มือการควบคุมภายในเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานนำไปปฏิบัติ

๔.๒ แนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ระบบควบคุมภายในกองบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระยะยาว กองบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องทบทวนหรือปรับปรุงตามแนวทาง COSO

๔.๒.๑ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำผลการศึกษาศึกษาการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันตามแนวทาง COSO ไปใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงระบบควบคุมภายใน เพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือการควบคุมภายในของหน่วยงาน ต่อไปได้

๔.๒.๒ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำส่วนที่แตกต่างซึ่งไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กรไปใช้พิจารณาวางแผนแนวทางการควบคุมภายในต่อไปได้ในอนาคต

๔.๒.๓ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการทบทวนความรู้ความเข้าใจแนวทางการควบคุมภายในและผลกระทบอาจเกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งเป็นการทบทวน กระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้

.....

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษากระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO และเพื่อเสนอแนวทางพัฒนาปรับปรุง ระบบควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยงของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เลือกพื้นที่แบบเจาะจง ได้แก่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน ตุลาคม ๒๕๖๒-กันยายน ๒๕๖๓ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO โดยนำเสนอขั้นตอนดำเนินการศึกษาดังนี้

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

๕.๒ การอภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

การศึกษาคครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO และเพื่อเสนอแนวทางพัฒนา ปรับปรุง ระบบควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยงของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาสรุปข้อมูลแบ่งเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ระบบควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง COSO

จากการศึกษาด้านระบบการควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม จะพบว่า ผู้บริหารได้สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน ให้มีความยึดมั่นในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารงานโดยมุ่งปฏิบัติตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อพัฒนาให้กระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ มีคุณภาพ มีการดำเนินการด้านจริยธรรมของกรมควบคุมโรค เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ บุคลากรมีความเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน ควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคณะกรรมการบริหารกอง บริหารทรัพยากรบุคคล กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสรุป สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ภาพรวมมีความเหมาะสม

๒. **ด้านการประเมินความเสี่ยง** จะพบว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน สอดคล้อง เชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีแผนบริหารความเสี่ยง ในระดับองค์กรและมีการ วิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน มีวิธีการควบคุมป้องกัน และบริหารจัดการกับความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังพบว่า การกำหนดมาตรการและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงควรมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคน ได้รับทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงฯ

๓. **ด้านกิจกรรมการควบคุม** จะพบว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล มีนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในกิจกรรม มีการวางแผนในการดำเนินกิจกรรม รวมถึงจัดทำแผนปฏิบัติงาน มีนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่ทำให้เกิด การควบคุมที่ดี แต่มีบางกิจกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ยังมีความเสี่ยงอยู่

๔. **ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร** จะพบว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงาน และให้บริการข้อมูล มีช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เช่น เว็บไซต์ social, เพจ Facebook และ แอปพลิเคชันไลน์ มีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้โอกาสบุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงมีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทุกปี

๕. **ด้านการติดตามประเมินผล** จะพบว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานปกติ มีการประเมินผลเป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อน ข้อบกพร่อง หรือปัญหาในระหว่างการทำงาน จะดำเนินการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีปฏิบัติให้สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงได้ พร้อมเสนอผู้บริหารรับทราบและติดตามผลต่อไปมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ภายใต้คณะกรรมการบริหารกองฯ และคณะทำงาน เพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ ๒ เสนอแนวทางพัฒนาปรับปรุง ระบบควบคุมภายใน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการควบคุมภายใน บริหารความเสี่ยงกองบริหารทรัพยากรบุคคล มีโครงสร้างการควบคุมภายใน ครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามในบางองค์ประกอบยังคงมีความเสี่ยงอยู่จึงต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อไป

๕.๒ อภิปรายผล

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นไปตามสมมติฐานและวัตถุประสงค์ในการศึกษา โดยผลการศึกษาระบบการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม พบว่า ในแต่ละปัจจัยการควบคุมภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการควบคุมภายใน เช่น มีการกำหนดนโยบายโครงสร้างขององค์กรและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการกำหนดนโยบายของการควบคุมภายในที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ มีการสร้างทัศนคติให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ และมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่เป็นธรรม

๒. การประเมินความเสี่ยง จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการควบคุมภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการควบคุมภายใน เช่น มีแนวทางในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามที่กำหนด มีความเหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ไว้ในแต่ละกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและบุคลากรทุกระดับรับทราบและเข้าใจตรงกัน รวมถึงการกำหนดกระบวนการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม

๓. กิจกรรมการควบคุม การดำเนินงานด้านกิจกรรมการควบคุมโดยภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวทาง COSO โดยองค์กรมีการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน โดยมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือในการปฏิบัติงาน จัดทำระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและมีการสอบทานการปฏิบัติงานโดยหัวหน้ากลุ่มและผู้บริหาร นอกจากนี้ มีการกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน Key Performance Index (KPI) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มและแต่ละบุคคล

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร จากการศึกษา พบว่า การดำเนินงานโดยภาพรวมด้านสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับดี เนื่องจากสารสนเทศเพื่อ การตัดสินใจของผู้บริหารมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันตาม กำหนดเวลาในการให้ข้อมูล มีกระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกอยู่ในระดับดี มีช่องทางการสื่อสารหลาย ช่องทางไม่ว่าจะเป็นไลน์ เฟสบุ๊ก สื่อสารสายตรง เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็วให้กับผู้ปฏิบัติงานและผู้มาติดต่อ ราชการที่เกี่ยวข้อง

๕. การติดตามประเมินผล โดยภาพรวม พบว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับที่ดี สอดคล้องกับแนวทาง COSO โดยใช้ตัวชี้วัด KPI ซึ่งกำหนดขึ้นจากเป้าหมายขององค์กร โดย ผู้บริหารจะร่วมกับผู้ปฏิบัติงานกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมสามารถวัดผลความสำเร็จได้

จากการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานได้มีการจัดทำรายงานสรุปผลตาม KPI อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกรายไตรมาส และมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการควบคุม ภายในตามแนวทาง COSO

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๑. ควรมีการศึกษาด้านความรู้ระบบควบคุมภายในของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและแนวทางการควบคุมภายในมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำมาแก้ไขให้ระบบ การควบคุมภายในเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ควรนำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ มาบริหารจัดการในปีงบประมาณถัดไป โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรม จัดการความเสี่ยงให้มีการคุ้มค่างบประมาณที่ใช้ไป มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ขึ้น

๓. ควรศึกษาแต่ละองค์ประกอบตามแนวทาง COSO เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง

.....

บรรณานุกรม

ขวัญญานันท์ แก้วนุชธนาวัชร (๒๕๕๙) , การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงาน, โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี , สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๗

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๔). การบริหารความเสี่ยง ISO ๓๑๐๐ กับระบบการศึกษา
ของไทย. Veridian E-Journal Su.๔(๑) หน้า ๔๓๑.

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการ
ควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔. พิมพ์ครั้งที่ ๑ กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน: ๒๕๔๔

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันทเพชร (๒๕๕๗) การควบคุมภายในและการ
ตรวจสอบภายใน. กรุงเทพมหานคร, ทีพีเอ็น เพรส.

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (๒๕๕๖). การบริหารความเสี่ยง
อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. (๒๕๕๖). แนวคิดการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. เข้าถึงได้
จาก: <http://www.interfinn.com>, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

เจริญญ์ เจษฎาวัดภัย. (๒๕๔๙). การวางมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง กรุงเทพมหานคร

ชญานันท์ อรุณสิทธิ์ (๒๕๕๑) , ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานควบคุมภายในองค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัด
ลำปาง ,

ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์. (๒๕๕๓). การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, จังหวัดปทุมธานี

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (๒๕๕๐). การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ. เข้าถึงได้จาก: <http://www.dent.swu.ac.th>, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ธรร สุนทรายุทธ. (๒๕๕๐). การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

นรมน โลไทยสงค์ (๒๕๕๔) , แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔,
สำนักงานบริหารทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประไพพิศ ลลิตาภรณ์ (๒๕๔๙) , ระบบการควบคุมภายใน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย, แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ , www.bot.go.th

พิสมัย ศรีเจริญ (๒๕๕๙) , การจัดวางระบบควบคุมภายใน กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเลย

มหาวิทยาลัยมหิดล. (๒๕๕๗) , คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.op.mahidol.ac.th/>, ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (๒๕๕๓) , คู่มือบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เมธา สุวรรณสาร. (๒๕๕๒). ประเภทของความเสี่ยง. เข้าถึงได้จาก :www.itgthailand.com, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๙.

วิฑูรย์ สมโต. (๒๕๕๑). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล (๒๕๕๙) , การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐการค้นคว้าอิสระ, ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ยุภา วิเศษสร (๒๕๕๐) , การประเมินระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้, www.stideshare.net

ศิลปพร ศรีจันทเพช (๒๕๔๘) , ภาพรวมของกรอบการบริหารความเสี่ยง. วารสารบริหารธุรกิจ . หน้า ๒

สาคร ช่วยดำรงค์ (๒๕๕๓) , การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ. หน้า ๘๐-๘๓

สร้อยญา ทั้งสุข (๒๕๖๑) , การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. (๒๕๔๙). การบริหารความเสี่ยง. เอกสารประกอบกิจการบรรยาย นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๕๖). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.udru.ac.th/>, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๙

อมรรัตน์ โคบุตร (๒๕๖๓) , การควบคุมภายในตามแนวทาง COSO ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายใน , สำนักงานสรรพากรภาค ๑ ในเขตกรุงเทพมหานคร

อัจฉริยา อนันตพงศ์ (๒๕๕๐). การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

Australian Prudential Regulation Authority. (๒๐๐๖, February). Prudential Practice Guide: GPG๒๓๐-Operational Risk. Retrieved from <http://www.apra.gov.au>, September ๓๐, ๒๐๑๖.

Rolf van den Heever & Janina Stawski. (๒๐๑๑). Operational Risk Management. CONVENTION ๘-๙ NOVEMBER ACTUARIAL SOCIETY of South Africa July. Retrieved From <http://www.actuaries.org/October> ๓๐, ๒๐๑๖.

.....

ภาคผนวก