



ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยง ในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง)

Consistency between Risk Management in Government Agencies
and COSO ERM 2017: A Case Study of State Audit Office of the
Kingdom of Thailand (Central Administration)

รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี

นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

Rattapong Ratanabhansri

Auditor Practitioner Level (Academic) State Audit Office of the
Kingdom of Thailand

ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Teerachai Arunruangsirilert, Ph.D., CPA

Assistant Professor of Department of Accounting,

Thammasat Business School, Thammasat University

ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยง ในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง)

รัฐพงศ์ รัตนพันธ์ศรี

นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ได้รับบทความต้นฉบับ: 29 กรกฎาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 16 กันยายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 24 กันยายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) กับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณศึกษาข้อมูลจากการสำรวจผู้ที่ปฏิบัติงานใน สตง. จำนวน 320 คน ในเดือนมิถุนายน 2562 ผลการศึกษาพบว่ามียอดการประกอบการบริหารความเสี่ยงเพียง 3 องค์ประกอบของ สตง. ที่มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ได้แก่ (1) ด้านการประเมินความเสี่ยง (2) ด้านกิจกรรมการควบคุม และ (3) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้น หาก สตง. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สตง. ควรมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงที่เหลือให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017

คำสำคัญ: ความสอดคล้อง การบริหารความเสี่ยง โคโซ
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)

Consistency between Risk Management in Government Agencies and COSO ERM 2017: A Case Study of State Audit Office of the Kingdom of Thailand (Central Administration)

Rattapong Ratanabhansri

Auditor Practitioner Level (Academic)

State Audit Office of the Kingdom of Thailand

Teerachai Arunruangsirilert, Ph.D., CPA

Assistant Professor of Department of Accounting,

Thammasat Business School, Thammasat University

Received: July 29, 2019

Revised: September 16, 2019

Accepted: September 24, 2019

ABSTRACT

This research aims to study consistency between risk management of State Audit Office of the Kingdom of Thailand (SAO) and COSO ERM 2017. This study uses multiple regression analysis to observe survey data from 320 persons in SAO in June 2019. Results show that there are only 3 risk management components of SAO being consistent with COSO ERM 2017 such as (1) Risk Assessment, (2) Control Activities, and (3) Internal Environment. SAO can enhance efficiency of its organization's risk management by reviewing, supporting and developing the rest of risk management's components to be consistent with COSO ERM 2017.

Keywords: *Consistency, Risk Management, COSO, State Audit Office of the Kingdom of Thailand (SAO)*

ในอดีตที่ผ่านมาเมืองธุรกิจขนาดใหญ่ชั้นนำหลายแห่งในโลกที่ล้มละลายจากการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และไม่มีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการจากกลยุทธ์องค์กร การวางแผนงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และผลงานการดำเนินงาน ซึ่งจากเหตุการณ์เหล่านี้ทำให้นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเชื่อมั่นในข้อมูลที่แสดงผ่านรายงานทางการเงินที่กิจการเปิดเผยต่อสาธารณชน และเกิดความคลางแคลงสงสัยต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งหลายตามกรอบแนวคิดต่าง ๆ จะทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงได้จริงหรือไม่

จากเหตุการณ์ดังกล่าว The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission จึงพัฒนาและปรับปรุงกรอบแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการนำการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนอกจากเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น รวมถึงสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอีกด้วย จึงส่งผลให้ COSO ERM 2017 เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ดังนั้น หากกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรใด มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 มากเท่าใด ก็จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรดังกล่าวมากขึ้นเท่านั้น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (State Audit Office of the Kingdom of Thailand) เป็นองค์กรอิสระอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และมีผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (Auditor General) เป็นหัวหน้าสำนักงาน โดยมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การปฏิบัติงาน และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการใช้งบประมาณของรัฐบาล เพื่อตรวจสอบ การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษา การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินอื่น ของหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่นของรัฐ และแสดงความเห็นว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และอาจตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การใช้จ่ายทรัพย์สินอื่น หรือการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนงานหรือโครงการ และแสดงความเห็นว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือไม่ จึงถือว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติอย่างยิ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จึงถือเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หากการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่มีความสอดคล้องหรือเป็นตามกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 ซึ่งเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงสากล ก็อาจส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่าการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 หรือไม่อย่างไร ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงิน (ส่วนกลาง) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงเป็นทักษะการใช้ชีวิตเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์และเกิดขึ้นพร้อมกับมนุษย์บนโลก ต่อมาเมื่อนุสรณ์รวมตัวเป็นสังคมการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการจัดการสังคมให้อยู่รอดและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งในอดีตการบริหารความเสี่ยงถูกนำมาใช้ในวงการประกันภัยทางทะเล การประกันความเสียหายจากพืชผล ต่อมาถูกนำมาประยุกต์ใช้กับหลักคณิตศาสตร์และสถิติเพื่อใช้จัดการความเสี่ยงทางการเงินและลดความสูญเสียของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน ในยุคแรกการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะแยกส่วนเป็นการจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่อง ๆ ไป ต่อมาสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความผันผวนสูงขึ้น ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่ไม่ใช่เป็นความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น ทำให้มีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในลักษณะเป็นองค์รวม (Integrated risk management) หรือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) และได้รับความนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา หลังจากเกิดวิกฤตการณ์ Hamburger crisis ส่งผลให้สถาบันการเงินในหลายประเทศต้องล้มละลาย ทั้งที่สถาบันการเงินเหล่านั้นมีความเข้าใจและมีการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างดี จนถึงกับนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงไปแสวงหาประโยชน์ (Take risk) จนเกินความพอดี ทำให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับจริยธรรมภายในองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของทางการ การจัดการสารสนเทศ และการบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการจัดการสมัยใหม่ (Sadgrove, K, 2005; มโนชัย สุตจิตร, 2557)

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน ในยุคการค้าเสรีที่มีการแข่งขันและมีความไม่แน่นอน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในประเทศไทยการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารองค์กรเริ่มจากภาคธุรกิจเอกชนก่อน โดยเฉพาะธุรกิจสถาบันการเงินที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเข้ามาใช้ในส่วนงานราชการหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง เพื่อช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามสำหรับภาคราชการได้รับการขับเคลื่อนจากระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ตามมาตรฐานการควบคุมภายในปี พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามกระบวนการที่กำหนดและรายงานผลให้ คตง. ได้ทราบภายใน 90 วันนับตั้งแต่สิ้นปีบัญชีของทุกปี รวมทั้งต้องมีการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือการให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเป็นธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยในหมวด 4 ว่าด้วยการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนงานมีการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาประเมินและวิเคราะห์การลงทุนของรัฐวิสาหกิจว่ามีความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนหรือไม่ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงสามารถสะท้อนถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการอันส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้ส่วนใหญ่แนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้นั้นเป็นแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดที่อ้างอิงได้อย่างเป็นสากล (สถาบันพระปกเกล้า, 2557; Committee of Sponsoring of the Treadway Commission, 2017)

ในปี พ.ศ. 2560 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่ของการบริหารความเสี่ยง คือ กรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการ

ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากขึ้น และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริม สนับสนุนการทำธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถบริหารความเสี่ยงขององค์กรในปัจจุบันที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีความไม่แน่นอนของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงมีความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีความคลุมเครือยากต่อการคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ, 2561) อันมีสาระสำคัญหลายประการที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีส่วนช่วยและสนับสนุนในการจัดการยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน ซึ่งมีการอธิบายให้เกิดความชัดเจนว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีส่วนช่วยการจัดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ รวมถึงองค์กรที่นำหลักการบริหารความเสี่ยงไปใช้งานแล้วจะมีส่วนช่วยให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Achievement of Entity Objectives) (มโนชัย สุตจิตร, 2560) โดยการปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่เป็น 5 องค์ประกอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทันต่อสถานการณ์ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัด การความเสี่ยง การทบทวนและแก้ไขข้อมูล การสื่อสารและการรายงานผล ซึ่งเชื่อมโยงกับหลักการ 20 ประการ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ดังนี้

(1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (Governance & Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็น การกำหนดกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ

หลักการที่ 1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริษัท (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร

หลักการที่ 2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร (Establishes Operating Structures) องค์กร มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจาก กลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว และให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจและ การดำเนินการที่มีมาตรฐานที่ดี ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมถึงจัดทำ แผนการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรยึดมั่น ต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน มีการนำ ความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจจนเป็นกิจวัตร

หลักการที่ 5 สรรหา พัฒนา รักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และ เป้าหมายทางธุรกิจได้และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก

(2) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงจะบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงานการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 6 วิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย รวมถึงพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ เงินกองทุน สินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ ระบบงาน ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะสามารถช่วยสร้างหรือรักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับองค์กรและระดับย่อย

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Formulates Business Objectives) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นควรครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ประสิทธิภาพเทคโนโลยี และนวัตกรรม

(3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Performance)

องค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรมีการระบุความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

หลักการที่ 11 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรมีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญของเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสถานะแวดล้อม

หลักการที่ 13 การดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่เหมาะสม ในการพิจารณาตัดสินใจมาตรการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงบริบทในการประกอบธุรกิจ ต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง ประกอบการตัดสินใจ

หลักการที่ 14 พัฒนาภาพโดยรวมความเสี่ยงขององค์กร (Develops Portfolio View) องค์กรมีการจัดทำภาพรวมความเสี่ยงของบริษัท และประเมินสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

(4) การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

การทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกับการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

(5) ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรควรต้องมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่

หลักการที่ 18 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เพื่อนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาพตลาด อัตราการเจริญเติบโตผลประโยชน์ประกอบกิจการโดยรวม ข้อมูลการประกอบธุรกิจของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจหรือแนวโน้มการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต

หลักการที่ 19 พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้อง (Communicates Risk Information) องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในงานต่าง ๆ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลที่เกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงาน (Report on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนและนำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับรวมถึงองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 1 กรอบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 (COSO, 2017)

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกคำสั่งที่ 216/2549 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหาร ข้าราชการ และลูกจ้างของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินถือปฏิบัติ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการปฏิบัติงาน ตามภารกิจหลักและความมั่นคงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอย่างยั่งยืน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2549 โดยกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งสื่อสารให้ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในหลักการของการบริหารความเสี่ยงนั้น ตลอดจนผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินได้เห็นชอบให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคลากรทุกคนในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้เป็น

ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2004 โดยการนำกรอบแนวคิด 8 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุเหตุการณ์ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามผล รวมทั้งแนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลางตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2551)

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐในอดีตที่มีผลการศึกษที่น่าสนใจ คือ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช และความเสี่ยงด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งพบว่าผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลเป็น 1 ใน 5 ของนโยบายคุณภาพ โดยมีคณะกรรมการเป็นคณะในการทำงานในการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ (มานิตย์ ศัตรูลี, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงของกองทัพอากาศ พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารของโรงพยาบาล และหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในปี 2552 พบว่าการมีส่วนร่วมของข้าราชการ พนักงานราชการ และผู้ปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทุกคนในโรงพยาบาลมีความเข้าใจในระบบการบริหารความเสี่ยง ทำให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และผลการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากปี 2544 ที่การบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลดำเนินการโดยคณะกรรมการเป็นหลัก โดยยังไม่มี การร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (สืบสุข ศิริธร, 2552)

PricewaterhouseCoopers (2004) ได้วิจัยเกี่ยวกับระดับของการนำเอากรอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรโดยศึกษาตามแนวคิดของ COSO ERM ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์ประกอบได้ถูกนำมาใช้ปฏิบัติไม่เท่ากัน โดยองค์ประกอบที่นำมาใช้สูงที่สุดคือ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การติดตามผล (Monitoring) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มธุรกิจที่มีการนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือ กลุ่มธุรกิจด้านการเงิน รองลงมา คือ เทคโนโลยีการสารสนเทศ ส่วนธุรกิจที่มีการนำไปปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ธุรกิจผู้ผลิตและจำหน่าย

Beasley, Clune and Hermanson (2005) ได้สำรวจถึงสัดส่วนของบริษัทชั้นนำของโลกที่อยู่ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กรแล้วและมีบางองค์กรได้มีการนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ และจากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นับจากปี ค.ศ.2005 เป็นต้นมาองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้ให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว ยังช่วยเพิ่มความแน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรได้อีกด้วย

ณัชธินา ปัทมทัตตานนท์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาของรัฐบาลสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงที่มีสาเหตุให้ไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบและความเสี่ยงด้านการเงินที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลศึกษาวิจัยอื่นที่พบว่าการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ด้านการเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 26 ที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแผน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ และความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยประเด็นที่สำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพคือ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารตามนโยบายที่มาจากรัฐบาลที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ ปฏิบัติตาม และผู้บริหารงานของหน่วยงานราชการนั้น ๆ จะเป็นผู้ที่กำหนดแผนบริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล (พุดิสรรค์ ศรีรัตนประชากุล, พชรวิทย์ จันทร์ศิริสระ และ พัชรกฤษฎ์ พวงนิล, 2559)

พัชรินทร์ ขำวงษ์ (2554) จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงงานการเงินบัญชีของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ไม่พบองค์หรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสถานะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ได้ภาวะความเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงของงานการเงิน บัญชีและพัสดุ เป็นแผนงานที่เป็นแกนหลักของงานสำนักงาน มีความสำคัญและมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูงในการศึกษาจึงเป็นกระบวนการ โดยลดความเสี่ยงของแต่ละเหตุการณ์ที่จะเกิดความเสี่ยงหาย เพื่อให้ระดับของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาวิจัยข้างต้นขัดแย้งกับการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาเพชรบุรี ที่ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ไม่พบความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในระบบงาน มุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเน้นแผนการให้การศึกษาอบรมเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ (พรพนทิพย์ ทองแถม, 2558)

ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในเรื่องการระบุความเสี่ยงด้านการเงินที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงคือขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในองค์กร การสื่อสารในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นแบบเดียวกัน รวมทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการระบุความเสี่ยงด้านการเงินที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนจากการใช้เงินกรณีเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัดมีความเสี่ยงมากที่สุด รองลงมาเป็นการจัดทำเอกสารทางการเงินเพื่อประกอบการเบิกจ่ายไม่เป็นตามระเบียบ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (ชญาณี นาดัน, 2555) ตรงกับการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ศึกษาในเรื่องเดียวกันว่าการใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไม่ตรงตามงบประมาณที่ตั้งไว้ เช่น การจ่ายเงินตามภารกิจเร่งด่วนจากการสั่งการของเขตพื้นที่การศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องผลของการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของพนักงานที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพ (ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์, 2555)

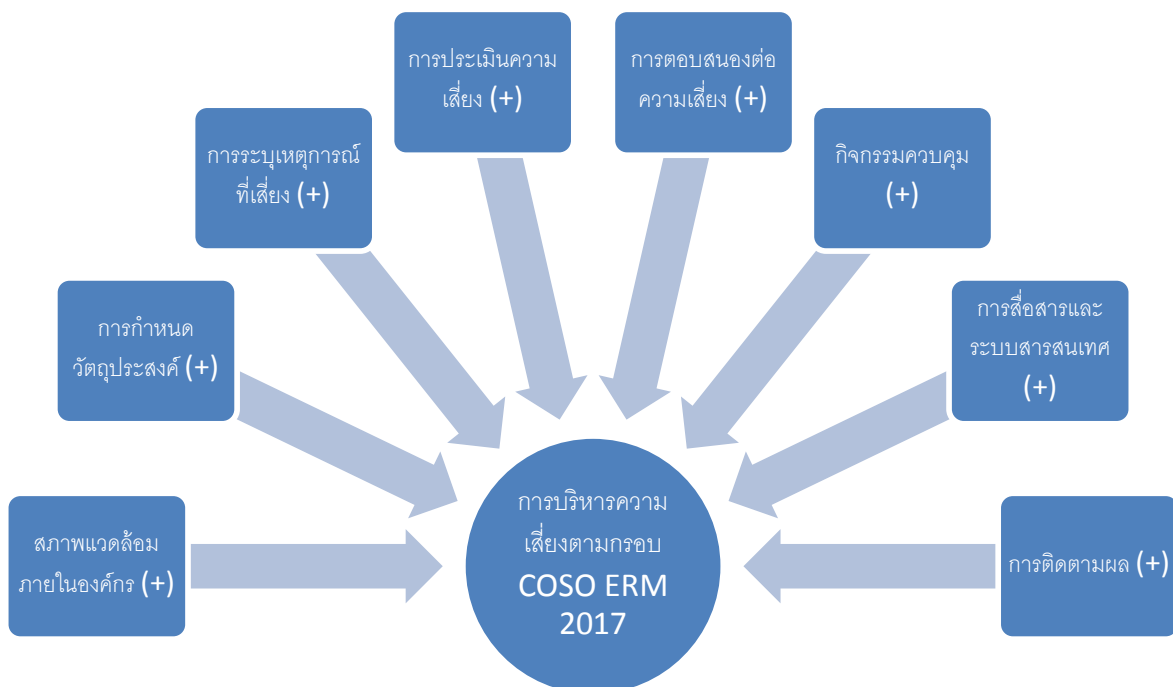
Salifou, D. A. (2016) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแบบจำลอง COSO ERM ขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์องค์กรที่ดีกว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุณค่าการเรียนรู้ ใช้วิธีการสำรวจเชิงคุณภาพเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย โดยผู้วิจัยใช้การบันทึกอุปกรณ์สำหรับสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วม ผู้เข้าร่วมตรวจสอบพวกเขาและบันทึกเสียงต่อมาถูกนำเข้าสู่ซอฟต์แวร์ NVivo10 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่าความสำคัญของผลกระทบเชิงบวก

ที่โมเดล COSO - ERM ในการวิจัยมีผลกระทบเชิงบวกต่อกลยุทธ์องค์กรการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร และความได้เปรียบขององค์กรรวมถึงมูลค่าขององค์กร

ธีระศักดิ์ ใจห้าว (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศไทย ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทัพไทย ด้านการวัดผลการบริหารความเสี่ยง ด้านการสื่อสารด้านการฝึกอบรม ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านความเข้าใจในระบบการบริหารความเสี่ยง ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง และด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศ ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ โดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลจากมากไปน้อย ซึ่งหมายความว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นเท่าใด ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศ ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

■ วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ในแต่ละองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง โดยสอบถามทัศนคติและใช้ Likert Scale 5 ระดับ ในการวัดระดับความเห็นว่ายหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับใด จากเห็นด้วยน้อยที่สุด (ระดับที่ 1) ไปถึงเห็นด้วยมากที่สุด (ระดับ 5) โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยของตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร ว่ามีความสอดคล้องเชิงบวกกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษานี้จึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 3 การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 4 การประเมินความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 6 กิจกรรมควบคุม มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO-ERM 2017
- สมมติฐานที่ 7 การสื่อสารและระบบสารสนเทศ มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017
- สมมติฐานที่ 8 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017

ประชากรสำหรับการวิจัยนี้ คือ บุคลากรที่สังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง) การศึกษานี้ได้ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 320 คน ซึ่งเพียงพอต่อการศึกษาจากการอ้างอิงแนวคิดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสำรวจของ Yamane (1973) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

■ ผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยใช้สถิติเชิงบรรยายในการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 : กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง) จากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามในเดือนมิถุนายน 2562 โดยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน สามารถแจกแจงเป็นเพศหญิง จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 74.70 และเพศชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.30 ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.90 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 58.10 และตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 79.70

ตารางที่ 1 แสดงการแจกแจงตัวแปรโดยใช้สถิติพรรณนา

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha)	การปฏิบัติ
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	3.733	0.665	0.821	มาก
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	3.992	0.668	0.926	มาก
การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)	3.638	0.770	0.886	มาก
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	3.613	0.775	0.899	มาก
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	3.614	0.724	0.842	มาก
กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	3.613	0.781	0.901	มาก
สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	3.091	1.109	0.999	ปานกลาง
การติดตามผล (Monitoring)	3.339	0.846	0.818	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.41 – 4.20 แปลค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และตัวแปรอิสระ 2 ตัวมีค่าอยู่ในช่วง 2.61 – 3.40 แปลค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละตัวแปรที่มีความสำคัญ ซึ่งพบว่าตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.733 เนื่องจากทสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผู้บริหารเป็นอย่างดีในขณะที่ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ตัวแปรสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.091 คาดว่าเกิดจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ยังล้าสมัย และไม่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งผลวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐยา มงคลสวัสดิ์ (2553) และธีรพร เนาวรุ่งโรจน์ (2555) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ คือ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ รวมถึงการสนับสนุนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ทั้งนี้ค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.821 – 0.999 ถือว่ามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

องค์ประกอบ	ประเภท	ความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO-ERM แต่ละองค์ประกอบ							
		สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดวัตถุประสงค์	การระบุเหตุการณ์	การประเมินความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามผล
สภาพแวดล้อมภายใน	Pearson	1							
การกำหนดวัตถุประสงค์	Pearson	0.645**	1						
การระบุเหตุการณ์	Pearson	0.646**	0.561**	1					
การประเมินความเสี่ยง	Pearson	0.692**	0.561**	0.720**	1				
การตอบสนองความเสี่ยง	Pearson	0.664**	0.555**	0.768**	0.758**	1			
กิจกรรมการควบคุม	Pearson	0.616**	0.557**	0.758**	0.729**	0.739**	1		
สารสนเทศและการสื่อสาร	Pearson	0.571**	0.393**	0.615**	0.663**	0.676**	0.681**	1	
การติดตามผล	Pearson	0.682**	0.529**	0.753**	0.742**	0.738**	0.706**	0.781**	1

หมายเหตุ ** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ * มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้งสิ้น 8 ตัวแปร ซึ่งมีค่าเป็นบวกทุกรายการ แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.393 – 0.781 ที่ได้นำมาพิจารณาในระดับความสัมพันธ์แล้ว พบว่าไม่มีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมากกว่า 0.800 ซึ่งอาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีระหว่างกัน (Multicollinearity Problem)

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

องค์ประกอบ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
สภาพแวดล้อมภายใน	0.144	0.068	0.141 *	0.384	2.606
การกำหนดวัตถุประสงค์	0.003	0.058	0.003	0.524	1.910
การระบุเหตุการณ์	-0.013	0.071	-0.014	0.265	3.775
การประเมินความเสี่ยง	0.212	0.087	0.242 *	0.176	5.671
การตอบสนองความเสี่ยง	0.098	0.087	0.104	0.199	5.031
กิจกรรมการควบคุม	0.161	0.075	0.185 *	0.228	4.387
สารสนเทศและการสื่อสาร	0.057	0.043	0.094	0.344	2.910
การติดตามผล	0.013	0.067	0.016	0.245	4.086

หมายเหตุ ** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ * มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่าค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.176 - 0.524 ค่าดังกล่าวไม่ได้ใกล้ 0 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) อยู่ระหว่าง 1.910 - 5.671 ค่าดังกล่าวน้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความเป็นอิสระระหว่างกัน หรือไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถพยากรณ์ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ได้ โดยผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมสารสนเทศการสื่อสาร และการติดตามผล มีค่าสัมประสิทธิ์ ระหว่าง -0.014 - 0.242 ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และตัวแปรอิสระมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ของแต่ละสมมติฐานที่มีค่าเป็นบวกซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยที่มีค่าทางสถิติมากที่สุดอันส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 คือ สมมติฐานที่ 4 การประเมินความเสี่ยง ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.242 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 พิจารณา ค่า p-value เท่ากับ 0.015 รองลงมา คือ สมมติฐานที่ 6 กิจกรรมการควบคุม มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.213 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 พิจารณา ค่า p-value เท่ากับ 0.009 และสมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.141 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 พิจารณา ค่า p-value เท่ากับ 0.036 ตามลำดับ

■ อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 : กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง) อันมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามสมมติฐานทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล ว่ามีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 หรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยเฉพาะ 3 สมมติฐานที่มีความสัมพันธ์ทางสถิติเชิงบวก หรือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยเรียงตามลำดับปัจจัยที่ส่งผลจากมากไปน้อย คือ ด้านการประเมินความเสี่ยงด้านกิจกรรมการควบคุม และด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนี้

ด้านการประเมินความเสี่ยง

การศึกษการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้านการประเมินความเสี่ยงพบว่า สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เพียงพอแล้ว เนื่องจากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรมเป็นอย่างมาก รวมทั้งมีการจัดตั้งทีมงานสำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเพื่อให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และงานจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการวิเคราะห์เหตุการณ์ของความเสี่ยง ทั้งประเมินโอกาสหรือความถี่ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอันเกี่ยวกับการวัดการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้น โดยกำหนดวิธีการวัดผลด้วยดัชนีวัดผลที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ (ณัฐยา มงคลสวัสดิ์, 2553)

ด้านกิจกรรมการควบคุม

การศึกษการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้านกิจกรรมการควบคุมพบว่า สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีกิจกรรมการควบคุมที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เพียงพอแล้ว เนื่องจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีการกำหนดนโยบาย แนวทางและวิธีการปฏิบัติ มีคู่มือการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีการสอบทานการปฏิบัติงานจากผู้สอบทานคุณภาพงานสอบบัญชี รวมถึงมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเที่ยงธรรมและสม่ำเสมอโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ (ธีรพร เนาว์รุ่งโรจน์, 2555)

ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เพียงพอแล้ว เนื่องจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีโครงสร้างองค์กรและนโยบายการจัดการด้านองค์กรที่ดี รวมถึงมีวัฒนธรรมและปรัชญาขององค์กรที่ดี จึงสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรมีจิตสำนึกและจริยธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการวางกลยุทธ์และกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (จันทนา สาขากร, 2550) รวมทั้งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนและผลักดันนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศ ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลให้นโยบายต่าง ๆ มีการนำไปปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ณัฐยา มงคลสวัสดิ์, 2553; ธีระศักดิ์ ใจหาญ, 2560)

ทั้งนี้ การวิจัยนี้ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยครอบคลุมเฉพาะบุคลากรในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สังกัดส่วนกลาง เท่านั้น ซึ่งไม่รวมถึงสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สังกัดส่วนภูมิภาค ดังนั้นในอนาคตแนะนำให้ขยายการศึกษาเพิ่มเติมจากขอบเขตงานวิจัยนี้ เพื่อให้ทราบการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ มิติว่าการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมบัญชีกลาง. (2562). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562*. สืบค้นจาก <http://61.19.50.59/audit/Centers/View.aspx?id=344&type=1>
- จันทนา สาขากร. (2550). COSO ERM กับงานตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 3(8), 75-79.
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ หื่นโชคชัยชนะ, และศิลปะพร ศรีจันเพชร. (2554). *การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- เจริญ เกษภูววัลย์. (2551). *คู่มือมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง*. นนทบุรี: บริษัท พอดี จำกัด.
- ชญาณี นาดัน. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หางานหลวงอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *หนังสือการบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT)*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กเซอร์เน็ท จำกัด.
- ณัชชัญญา ปัทมพัฒตานนท์. (2553). *การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐยา มงคลสวัสดิ์. (2553). *การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบความเสี่ยงขององค์กร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรพร เนาวรุ่งโรจน์. (2555). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีระศักดิ์ ใจห้าว. (2560). *ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศ*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ปราชญา พับลิชชิง.
- ปิยวดี โชวิฑูรกิจ. (2561). COSO ERM 2017 กรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่ไฉไลกว่าเดิม. *วารสารประกันภัย*. 33(138). สืบค้นจาก https://www.tgia.org/magazine-detail-TH_204_1
- พรรณทิพย์ ทองแย้ม. (2558). *การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสาขาจังหวัดเพชรบุรี*. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*. 1(9) สืบค้นจาก <http://www.mgts.lpru.ac.th/journal/index.php/mgts/article/view/273/111>
- พุดิสสรค์ ศรีรัตนประชากร, พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ และ พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2559). *การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 10(พิเศษ). สืบค้นจาก http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/article_detail.php?ArticleID=179652

- พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). *การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มานิตย์ ศัตรูลี. (2544). *ความเสี่ยงด้านการรักษาพยาบาลและระบบบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช พอ.บมอ.ในช่วงปี 2554*. (งานวิจัยส่วนบุคคล). กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศวิทยาลัยการทัพอากาศ กองทัพอากาศ.
- มโนชัย สุตจิตร. (2557). *การนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาสนับสนุน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส).* (ดุชนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- มโนชัย สุตจิตร. (2560). *การบูรณาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการจัดการคุณภาพภาครัฐ : กรณีศึกษากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข การบูรณาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการจัดการ คุณภาพภาครัฐ. วารสารสถาบันพระปกเกล้า. 15(2). สืบค้นจาก <http://kpi3.uds.co.th/addpdf/15-2-2/>*
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2551). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *รายงานกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2560*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/tags/>
- อิสริย์ จันทร์ฝาย. (2545). *การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า*. (สารนิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Beasley M.S., Clune R., & Hermanson D.R. (2005). Enterprise risk management : An empirical analysis of factor associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2005), 521-531.
- Crockford, G.N., (1982). "The bibliography and history of risk management". *The Geneva paper on Risk and Insurance*. 7 (23), 169-179.
- Salifou, D. A. (2016). *Analysis of the effectiveness of COSO's ERM model on organization strategy, competitive advantage, and value: A qualitative study* (Order No. 10002584). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1762042718). Retrieved from <https://portal.lib.ku.ac.th:10049/docview/1762042718?accountid=48250>
- Jay Alligood. (2005). *Head of Internal Audit Blue Cross Blue shield of Florida*. n.p.
- Pricewaterhousecoopers. (2004). *Managing Risk: an assessment of CEO preparedness 7 Annual Global CEO Survey*. Retrieved from www.pwc.com.
- Sadgrove, K (2005). *The Complete guide to business risk management*. Famham, United Kingdom: Ashgate-Gower Publishing.

Simon Deakin and Suzanne J. Konzelmann (2003). *Learning From Enron*. n.p.

Sunaina maira. (2013). *Research Ethics A Review of Relevant Research Literature*. Birzeit University.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *COSO: Enterprise risk management-integrated framework*. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-ExecutiveSummary.pdf>.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive*. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

The Institute of Internal Auditors: *A champion of ERM* (2007). Retrieved from <https://www.logicmanager.com/erm-software/2007/10/29/the-institute-of-internal-auditors-a-champion-of-erm/>

Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. Newyork: Harper and Row Publication.

