

รายงานการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุน
ในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา Developing a Proactive Risk
Management System for Supporting Unit of Chiang Rai Campus,
University of Phayao



ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำจากมหาวิทยาลัยพะเยา
รุ่นที่ 12 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

การพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาผลการศึกษางานวิจัยเพื่อการพิจารณางานประจำ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ฉบับนี้ เป็นที่เรียบร้อยแล้วและเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำของมหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาวัลย์ อุ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา



กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง ผู้อำนวยการวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างพิถีพิถัน จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีคุณภาพและความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณะผู้บริหารระดับสูงที่ได้ให้การสนับสนุนและอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย ขอขอบคุณผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ทุกท่านของหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนนิสิต ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล การตอบแบบสอบถาม และการเข้าร่วมการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับงานวิจัยนี้ สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่ได้ให้การสนับสนุน กำลังใจ และความเข้าใจตลอดระยะเวลาการทำวิจัย การที่ได้รับความรักและกำลังใจจากครอบครัวเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ และทำงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงได้หากงานวิจัยฉบับนี้มีคุณประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้วิจัยขอมอบผลงานนี้เป็นกตัญญูกตเวทิตาแต่ทุกท่านที่ได้มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน ส่วนข้อบกพร่องใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว



สุพจน์ มานะสุข
วารภรณ์ ดอนชัย
ชัชฎาภา วรโชติวนาไพโร

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต
เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา

(ภาษาอังกฤษ) Developing a Proactive Risk Management System for Supporting Unit of Chiang
Rai Campus, University of Phayao

หัวหน้าโครงการ

ชื่อ-สกุล นายสุพจน์ มานะสุข

หน่วยงาน วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่อยู่ ศูนย์ราชการฝางหมื่น 333/1 หมู่ 4 ตำบลริมกก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 57100

โทรศัพท์ 0 5315 2152

E-mail address supote.ma@up.ac.th

ผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-สกุล นางวารารักษ์ ดอนชัย

หน่วยงาน วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่อยู่ ศูนย์ราชการฝางหมื่น 333/1 หมู่ 4 ตำบลริมกก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 57100

โทรศัพท์ 0 5315 2152

E-mail address: Waraporn.do@up.ac.th

ผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวชัชฎาภา วรโชติวงษาไพโร

หน่วยงาน วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่อยู่ ศูนย์ราชการฝางหมื่น 333/1 หมู่ 4 ตำบลริมกก อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 57100

โทรศัพท์ 0 5315 2152

E-mail address: Chatchadapa.wo@up.ac.th



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้วิจัย	สุพจน์ มานะสุข, วราภรณ์ ดอนชัย และชัชฎาภา วรโชติวงษาไพโร
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง
คำสำคัญ	ความเสี่ยง, การบริหารความเสี่ยง

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา" นี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา และ 2) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสำรวจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเชียงใหม่ จำนวน 10 คน นิสิต/ศิษย์เก่า จำนวน 100 คน และบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 130 คน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และใช้ค่าเฉลี่ย \bar{X} และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ในภาพรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก ($\mu = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.73$) รองลงมา คือ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ($\mu = 4.31$) และน้อยที่สุด คือ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ($\mu = 4.04$) และ ข้อเสนอแนะพบว่า การเพิ่มเติมข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆและการขอวิทยากรในด้านการศึกษา มีจำนวนสูงสุด รองลงมา มีโครงการอบรมให้ความรู้แก่องค์กร และน้อยที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกๆ ด้าน ตามลำดับ

Title Developing a Proactive Risk Management System for Supporting Unit of Chiang Rai Campus, University of Phayao

Author Supote Manasukh, Waraporn Donchai and chatchadapa worachotwanapai

Advisor Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

Keywords Risk Management

ABSTRACT

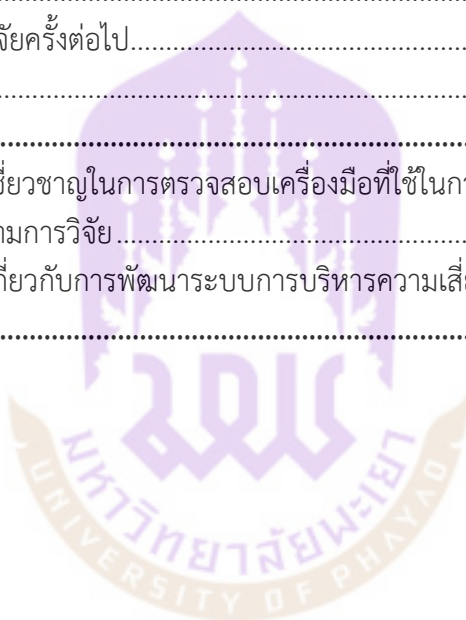
This research “Developing a Proactive Risk Management System for Supporting Units at Chiang Rai Campus, University of Phayao” aimed to examine the current state of proactive risk management and to develop an effective system for supporting units at the Chiang Rai Campus. This quantitative research utilized purposive sampling with 130 respondents, including 10 supporting staff, 100 students or alumni, and 20 general service users. Data analysis involved frequency, percentage, mean \bar{X} and standard deviation (S.D.), presented with descriptive interpretation. The results indicated that overall risk management based on the COSO ERM 2017 framework was at a high level ($\mu = 4.28$) Strategy and Objective-Setting scored the highest ($\mu = 4.73$), followed by Governance and Culture ($\mu = 4.31$), while Information, Communication, and Reporting was the lowest ($\mu = 4.04$). Recommendations include improving publicity and information dissemination, inviting resource persons for educational activities, organizing training programs for organizational knowledge enhancement, and encouraging administrators to prioritize comprehensive risk management in all aspects.

สารบัญ

การพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
ชื่อโครงการ	ค
บทคัดย่อ	ง
Abstract.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก.....	12
การวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง	15
การพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยง.....	17
แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก.....	20
การพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การวิเคราะห์ข้อมูล	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	34
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
ตอนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017	35
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	45
บทที่ 5 การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	47
สรุปผลการวิจัย.....	47
การอภิปรายผล	50
ข้อเสนอแนะ.....	51
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	52
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก.....	55
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย.....	57
ภาคผนวก ค ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	67
ประวัติผู้วิจัย.....	73



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและเชิงรับ	5
ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
ตารางที่ 3 ภาพรวมของสภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017.....	35
ตารางที่ 4 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร	36
ตารางที่ 5 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	38
ตารางที่ 6 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน	40
ตารางที่ 7 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนและการปรับปรุง	41
ตารางที่ 8 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน.....	43
ตารางที่ 9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา	44



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย 10



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทาย และความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ความไม่แน่นอนทางการเมือง ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ภัยพิบัติธรรมชาติจากอุทกภัยเป็นสถานการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเสียหายต้องได้รับการฟื้นฟูใช้เวลาในการปรับปรุง ซ่อมแซม การบริหารความเสี่ยงจึงไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของการรับมือกับปัญหาเมื่อเกิดขึ้นแล้ว แต่ยังเป็นเรื่องของการคาดการณ์ การเตรียมพร้อม และการจัดการเชิงรุกเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) เป็นแนวคิดและกระบวนการที่มุ่งเน้นการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิมที่มักเป็นการตอบสนองหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว (Reactive) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกให้ความสำคัญกับการมองไปข้างหน้า การวางแผนล่วงหน้า และการดำเนินการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยปกป้ององค์กรจากความเสียหายเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ ด้านภัยธรรมชาติซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเตรียมพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทาย และความไม่แน่นอนในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลาย เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน เทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยหลายแห่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งด้านนโยบายการศึกษาของภาครัฐ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นระหว่างสถาบัน รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อรูปแบบการเรียนการสอนและการบริหาร อย่างไรก็ตามระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยยังขาดแนวทางเชิงรุกที่สามารถคาดการณ์ และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงเชิงรับที่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงดำเนินการแก้ไขอาจส่งผลกระทบในระยะยาว ทั้งในด้านชื่อเสียง ประสิทธิภาพของการทำงาน และความเชื่อมั่นของนักศึกษาและบุคลากร การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุกจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ระบบนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถระบุ และประเมินความเสี่ยงได้ล่วงหน้ารวมถึงกำหนดมาตรการป้องกัน และรับมือกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบช่วยให้หน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียที่

อาจเกิดขึ้น และสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรในระยะยาว เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร ทั้งผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) หรือ COSO ERM 2017 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุกจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 สามารถแบ่งเป็น 5 หลักการและ 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กันสามารถนำไปใช้ให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2561) การสร้างกรอบการกำกับดูแลหน่วยงานและวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ดีเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นองค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรนั้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กรทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และควรมีการมุ่งใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ใช้ข้อมูลด้านความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ควรกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงรวมทั้งการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุผล โดยปัจจัยความเสี่ยงอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ปัจจัยความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่หลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้น ญัฐริกา แสงศรีจันทร์ (2563) อีกประการหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่มีความสำคัญผลการดำเนินงาน เริ่มจากการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบต่าง ๆ ความเสี่ยงด้านการเงินจากนั้นค่อยประเมินความรุนแรงของแต่ละด้านว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดแล้วจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าควรจัดการกับความเสี่ยงด้านใดก่อนจากนั้นควรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงคำนึงถึงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดมาปรับใช้ภายในองค์กร จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงก่อนที่จะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สังคม หรือการเมือง ความเสี่ยงเหล่านี้หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันที่ อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความอยู่รอดขององค์กรการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Risk Management) มักเน้นการตอบสนองหลังจากที่เหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้ว หรือที่เรียกว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรับ (Reactive Risk Management) ซึ่งในหลายกรณีอาจไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) จึงเข้ามามี

บทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ ระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดผลกระทบที่รุนแรง การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่เพียงแต่ช่วยลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ แต่ยังเป็น การเปลี่ยนมุมมองในการมองความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไปประยุกต์ใช้ยังเป็นรูปธรรมยังคงเป็นความท้าทายสำหรับหลายองค์กร

การบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Risk Management) มักเน้นการตอบสนองหลังจากที่เหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้ว หรือที่เรียกว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรับ (Reactive Risk Management) ซึ่งในหลายกรณีอาจไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) เกิดผลกระทบที่รุนแรง การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่เพียงแต่ช่วยลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ แต่ยังเป็น การเปลี่ยนมุมมองในการมองความเสี่ยงให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไปประยุกต์ใช้ยังเป็นรูปธรรมยังคงเป็นความท้าทายสำหรับหลายองค์กร

บทบาทของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกต่อความยั่งยืนขององค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการดำเนินการเพื่อคาดการณ์ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร แทนที่จะรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงค่อยแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในหลายด้าน ดังนี้

1. เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและรับมือ (Resilience) การมองเห็นความเสี่ยงล่วงหน้า ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและเตรียมมาตรการรับมือได้อย่างเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน องค์กรจึงสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ลดผลกระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายระยะยาว

2. ลดความสูญเสี่ยงและต้นทุน การป้องกันความเสี่ยงย่อมมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงหายทางการเงิน ชื่อเสี่ยง หรือโอกาสทางธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกจึงช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและรักษาผลกำไรขององค์กรในระยะยาว

3. สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ องค์กรที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า หรือพนักงาน พวกเขาจะมั่นใจว่าองค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ และมีการดำเนินงานที่มั่นคงในระยะยาว

4. สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบและสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร

5. ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance): การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร สิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความยั่งยืนในระยะยาว

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทุกระดับ

7. เพิ่มโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงไม่ได้จำกัดอยู่แค่การป้องกันภัยคุกคาม แต่ยังรวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่มาพร้อมกับความเสี่ยงที่สามารถจัดการได้ การตัดสินใจลงทุนในโอกาสที่มีการประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบจะนำไปสู่การเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือในการป้องกันปัญหา แต่เป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัว เติบโตอย่างมั่นคง และบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนในระยะยาว

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

ตามแนวคิดของ Kaplan และ Mikes (2012) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
2. การคาดการณ์ความเสี่ยง (Risk Anticipation) เป็นการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) และการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
3. การประเมินความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Integrated Risk Assessment) เป็นการพิจารณาความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันไม่ใช่แค่มองแยกส่วน
4. การวางแผนป้องกันและควบคุม (Preventive Planning and Control) เป็นการพัฒนามาตรการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงล่วงหน้า
5. การสร้างวัฒนธรรมความตระหนักด้านความเสี่ยง (Risk-Aware Culture) เป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนตระหนักถึงความเสี่ยงและมีส่วนร่วมในการจัดการ

แนวคิดหลักของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

1. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation)
 - 1.1 มุ่งเน้นการมองไปข้างหน้าเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
 - 1.2 ใช้ข้อมูล แนวโน้ม และสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals) ในการคาดการณ์
2. การป้องกันมากกว่าการแก้ไข (Prevention over Correction)
 - 2.1 เน้นการลงทุนทรัพยากรในการป้องกันปัญหาก่อนเกิดเหตุ
 - 2.2 ลดการพึ่งพาการแก้ไขปัญหาหลังจากเกิดความเสียหายแล้ว
3. การมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach)
 - 3.1 พิจารณาความเสี่ยงในบริบทของทั้งองค์กรและความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงต่าง ๆ
 - 3.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความเสี่ยง
4. การผสมผสานเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ (Integration)
 - 4.1 บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจและวางแผน

- 4.2 สร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 4.3 การเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
- 4.4 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นจากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 4.5 ปรับปรุงกระบวนการจากบทเรียนในอดีตและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อกำจัดความเสี่ยงทั้งหมด แต่เน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความไม่แน่นอน และสามารถคว้าโอกาสทางธุรกิจไปพร้อมกัน

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและเชิงรับ

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	การบริหารความเสี่ยงเชิงรับ
มุ่งเน้นการคาดการณ์และป้องกัน	มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดขึ้นแล้ว
ดำเนินการก่อนเกิดเหตุการณ์	ดำเนินการหลังเกิดเหตุการณ์
ลงทุนในมาตรการป้องกัน	ลงทุนในมาตรการแก้ไข
มองหาสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า	ตอบสนองต่อวิกฤติที่เกิดขึ้น
มีการวางแผนสำรองล่วงหน้า	จัดการปัญหาเฉพาะหน้า

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในยุคดิจิทัลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในหลายมิติ ดังต่อไปนี้:

1. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
 - 1.1 มีความคล่องตัวในการตอบสนอง โดยองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีได้รวดเร็วกว่า
 - 1.2. การสร้างความแตกต่าง การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความแตกต่างในตลาดที่มีการแข่งขันสูง
 - 1.3. การคว้าโอกาสทางธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการตัดสินใจลงทุนหรือขยายธุรกิจในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ซับซ้อน
2. การเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Resilience)
 - 2.1 การลดผลกระทบจากการหยุดชะงัก: องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามดิจิทัลและการหยุดชะงักของระบบ
 - 2.2 การฟื้นตัวที่รวดเร็ว: มีแผนรองรับและฟื้นฟูระบบที่เตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้า ทำให้สามารถกลับมาดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วหลังเกิดเหตุการณ์
 - 2.3 ความต่อเนื่องทางธุรกิจ การวางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้ในสภาวะวิกฤต

3. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความไว้วางใจจากลูกค้า ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในการใช้บริการดิจิทัลขององค์กรที่มีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความมั่นใจของนักลงทุน นักลงทุนมองเห็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกเป็นเครื่องหมายของการบริหารจัดการที่ดี

3.3 ความเชื่อมั่นของพันธมิตรทางธุรกิจ พันธมิตรพร้อมร่วมงานกับองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

4. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทรัพยากรและต้นทุน

4.1 การลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหา การป้องกันความเสี่ยงมีต้นทุนต่ำกว่าการแก้ไขหลังจากเกิดเหตุการณ์

4.2 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถวางแผนการลงทุนด้านความปลอดภัยและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

4.3 การลดต้นทุนการประกันภัย บริษัทประกันมักให้เบี้ยประกันที่ต่ำกว่าสำหรับองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

5. การเสริมสร้างการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

5.1 การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างต่อเนื่อง องค์กรสามารถปรับตัวตามกฎระเบียบด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5.2 การลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย การระบุและจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบก่อนเกิดปัญหา

5.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมักได้รับการยอมรับจากหน่วยงานกำกับดูแล

6. การพัฒนาวัฒนธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน

6.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับนวัตกรรม องค์กรสามารถทดลองและพัฒนา นวัตกรรมดิจิทัลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

6.2 การเติบโตอย่างมั่นคง การขยายตัวทางดิจิทัลเป็นไปอย่างระมัดระวังและมีการเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยง

6.3 ความยั่งยืนในระยะยาว การรักษาสมดุลระหว่างการเติบโตและการบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

7. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาบุคลากร

7.1 การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง: พนักงานมีความเข้าใจและความระมัดระวังในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

7.2 การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญ บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในการระบุและจัดการ ความเสี่ยงดิจิทัล

7.3 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน พนักงานรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการทำงานใน สภาพแวดล้อมที่มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่เพียงช่วยป้องกันผลกระทบเชิงลบ แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรสามารถบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานหลัก ทำให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกดิจิทัล

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและความท้าทาย

สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด

การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน ก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น การถูกโจมตีทางไซเบอร์ การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและความคาดหวัง

ผู้บริโภคในปัจจุบันมีพฤติกรรมและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีความต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลมากขึ้น มีการเข้าถึงข้อมูลและเปรียบเทียบสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น และให้ความสำคัญกับคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น องค์กรจึงต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ และต้องรับมือกับความเสี่ยงจากการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดหากไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้บริโภคได้

3. การแข่งขันที่รุนแรงและการเกิดขึ้นของคู่แข่งรายใหม่

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน รวมถึงการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การแข่งขันในตลาดทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของธุรกิจรูปแบบใหม่และผู้เล่นรายใหม่ที่มีโมเดลธุรกิจที่แตกต่างและมีความคล่องตัวสูง องค์กรจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดและการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

4. ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง

ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินและการคลัง รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจลงทุน องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และนโยบายทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ และผลกำไร

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากรศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากรศาสตร์ เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบครอบครัว และการเคลื่อนย้ายของประชากร ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริโภคและการใช้บริการ รวมถึงตลาดแรงงาน องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และต้องรับมือกับความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและความสามารถเฉพาะทาง

6. การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ

กฎระเบียบและข้อบังคับทางธุรกิจมีความเข้มงวดและซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการคุ้มครองผู้บริโภค การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล การกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านี้ และต้องรับมือกับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและการถูกลงโทษ

7. ภัยพิบัติทางธรรมชาติและวิกฤตการณ์ระดับโลก

ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว และพายุ รวมถึงวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและห่วงโซ่อุปทาน องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการหยุดชะงักของธุรกิจ

จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ในปัจจุบันนี้การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ และองค์กรเนื่องจาก

1. ป้องกันปัญหา ก่อนเกิด ช่วยระบุความเสี่ยงและจัดการก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤติ
2. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่คาดการณ์และจัดการความเสี่ยงได้ล่วงหน้าจากการปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง
3. ประหยัดทรัพยากร การแก้ไขปัญหาหลังเกิดเหตุมีต้นทุนสูงกว่าการป้องกัน
4. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า นักลงทุน และพันธมิตรจะมีความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีระบบจัดการความเสี่ยงที่ดี
5. ช่วยในการตัดสินใจ ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ดีขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไม่เพียงแต่ช่วยป้องกันปัญหา แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ท่ามกลางความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจ การเตรียมพร้อมและป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้าไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบทางลบ แต่ยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต เชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต เชียงราย มหาวิทยาลัย พะเยา
3. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยา เขต เชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ครอบคลุม ประเด็นด้านการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมาใช้ในองค์กรการวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ ปัจจัย ความสำเร็จ กระบวนการ เครื่องมือ และแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

- 1) บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเชียงราย จำนวน 10 คน
- 2) นิสิต ศิษย์เก่า จำนวน 100 คน
- 3) บุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ จำนวน 20 คน

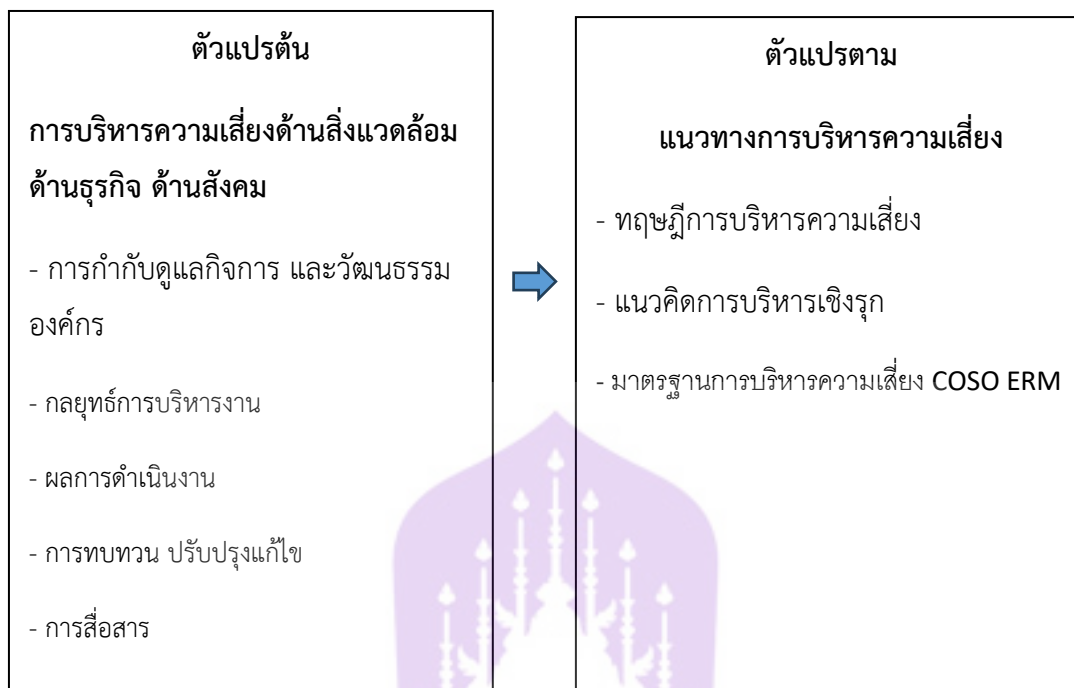
2.2 กลุ่มตัวอย่าง

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม

3. ระยะเวลาวิจัย

ขอบเขตระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 7 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม - กรกฎาคม 2568

3. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการที่ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือ ความเสียหายจากการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำและหน่วยงาน ยอมรับได้
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) กระบวนการค้นหาและทำความเข้าใจถึงแหล่งที่มาและ ลักษณะของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดขึ้นและขนาดของผลกระทบ
4. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ความเสี่ยงเฉพาะเจาะจงจะเกิดขึ้นใน ช่วงเวลา
5. ผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง
6. การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analysis) การใช้ข้อมูลและสถิติในอดีตเพื่อคาดการณ์ แนวโน้ม และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
7. การวางแผนรับมือความเสี่ยง (Risk Response Planning) การกำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อ จัดการกับความเสี่ยงที่ระบุและประเมินไว้

8. การป้องกันความเสี่ยง (Risk Avoidance) การตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

9. การลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดขนาดของผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

10. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การตัดสินใจที่จะยอมรับผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมาตรการจัดการความเสี่ยงอื่น ๆ ถูกนำมาใช้

11. การวิเคราะห์จุดอ่อน (Vulnerability Analysis) การระบุจุดอ่อนหรือช่องโหว่ภายในองค์กรที่อาจถูกใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงภายนอก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยให้วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีแนวทางที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

2. เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุกสำหรับหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ โดยสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้

3. ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในหน่วยงานสายสนับสนุนมีความเข้าใจและสามารถนำแนวทางบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวันได้อย่างเหมาะสม

5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ทำให้สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ

6. เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับนักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรต่อระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยทำให้เกิดความมั่นใจในมาตรการป้องกันและรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

7. เป็นต้นแบบให้กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่ต้องการนำระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต เชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

กฤษฏา อินทร์แก้ว (2560) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) เป็นแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการคาดการณ์และจัดการกับความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดขึ้น ต่างจากการบริหารความเสี่ยงเชิงรับที่มักจะตอบสนองหลังจากเกิดปัญหาแล้ว ต่อไปนี้เป็นแนวคิดและทฤษฎีสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

2. ทฤษฎี COSO ERM - Enterprise Risk Management

เมษญาณี เกตุหอม. (2565) COSO ERM เป็นกรอบแนวคิดที่ขยายจาก COSO Internal Control ให้ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยฉบับล่าสุดเน้นความสำคัญของการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน แนวคิดนี้มุ่งเน้น

2.1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทของการกำหนดกลยุทธ์

2.2. การระบุความเสี่ยงก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

2.3. การสร้างมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

ปัจจุบัน COSO ERM เป็นกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล พัฒนาโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ซึ่งได้รับการปรับปรุงล่าสุดในปี 2017 เน้นการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

4. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

องค์ประกอบนี้เป็นรากฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

3.1 คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง

3.3 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน

3.4 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

3.5 แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก

3.6 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

5. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

องค์ประกอบนี้เน้นการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- 4.1 วิเคราะห์บริบทธุรกิจ
- 4.2 กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 4.3 ประเมินทางเลือกกลยุทธ์
- 4.4 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
5. ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย 5 หลักการ

- a. ระบุความเสี่ยง
- b. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
- c. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- d. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- e. พัฒนาการมองภาพรวมของความเสี่ยง
6. การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการทบทวนผลการดำเนินงานและการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อระบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 6.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- 6.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน
- 6.3 ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร

7. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

ปัจจุบันกรอบ COSO ERM มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน และมีส่วนทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานในระยะยาว และในปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยมีแนวโน้มนำกรอบ COSO ERM มาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร วิภาวี เจริญวิวัฒน์ (2566) องค์ประกอบนี้เน้นการใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- 7.1 ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี
- 7.2 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
- 7.3 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

8. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) คือ แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการคาดการณ์ ระบุ และจัดการความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร แทนที่จะรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงดำเนินการแก้ไข วรณภา สุขเกษม (2564)

Smith & Johnson (2022) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)

การตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals) เป็นกระบวนการสำคัญในการระบุความเสี่ยงเชิงรุก โดยมุ่งเน้นไปที่การเฝ้าสังเกตและตีความสัญญาณหรือตัวบ่งชี้ที่อาจบ่งชี้ถึงปัญหาหรือความเสี่ยงที่กำลังจะเกิดขึ้น ก่อนที่ปัญหาหรือความเสี่ยงนั้นจะขยายตัวและส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. ความสำคัญของการตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า

2.1. การตอบสนองที่รวดเร็ว ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงปัญหาหรือความเสี่ยงได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ทำให้มีเวลามากขึ้นในการวางแผนและดำเนินการแก้ไขหรือลดผลกระทบ

2.2. การป้องกันปัญหาที่ลุกลาม การจัดการกับสัญญาณเตือนภัยตั้งแต่เนิ่น ๆ สามารถป้องกันไม่ให้ปัญหาเล็กน้อยขยายตัวกลายเป็นวิกฤตการณ์ที่ยากต่อการควบคุม

2.3. การลดต้นทุนและความเสียหาย การแก้ไขปัญหาในระยะเริ่มต้นมักมีต้นทุนที่ต่ำกว่า และช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.4. การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน: การระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5. การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience): องค์กรที่สามารถตรวจจับและตอบสนองต่อสัญญาณเตือนภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ดีกว่า

3. ลักษณะของสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า

สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าอาจมีลักษณะที่หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทและประเภทของความเสี่ยง เช่น

3.1. การเปลี่ยนแปลงในข้อมูล: การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในตัวชี้วัดทางธุรกิจ เช่น ยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง อัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3.2. เหตุการณ์เล็กน้อย: เหตุการณ์ที่ไม่รุนแรงในปัจจุบัน แต่อาจเป็นสัญญาณของปัญหาที่ใหญ่กว่าในอนาคต เช่น อุบัติการณ์ความปลอดภัยเล็กน้อยที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือความขัดแย้งภายในทีมที่ไม่ได้รับการแก้ไขความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ: ข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า พนักงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่บ่งชี้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

3.3. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม: การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย กฎระเบียบ เทคโนโลยี หรือสถานะตลาด ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

3.4. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่อาจบ่งชี้ถึงปัญหา เช่น พนักงานที่มีประสิทธิภาพลดลง หรือการละเลยกฎระเบียบ

3.5. ความผิดปกติ: ข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบปกติ หรือค่าที่เบี่ยงเบนไปจากเกณฑ์ที่กำหนด

4. กระบวนการตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า

การตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.1. การระบุแหล่งที่มาของสัญญาณ กำหนดแหล่งข้อมูลที่อาจมีสัญญาณเตือนภัย เช่น ระบบการรายงานผลการดำเนินงาน ระบบการจัดการข้อร้องเรียน การสื่อสารภายในองค์กร ข่าวสารภายนอก และการสังเกตการณ์

4.2. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Indicators) ระบุตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งอาจบ่งชี้ถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรมีความเกี่ยวข้อง วัดผลได้ และสามารถติดตามได้

4.3. การกำหนดเกณฑ์ (Thresholds) กำหนดระดับ หรือช่วงของค่าสำหรับแต่ละตัวชี้วัด ที่เมื่อเกินหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จะถือว่าเป็นสัญญาณเตือนภัย

4.4. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่ระบุไว้อย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบข้อมูลเพื่อหาสัญญาณเตือนภัยที่อาจเกิดขึ้น

4.5. การวิเคราะห์และตีความสัญญาณ วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้และตีความหมายของสัญญาณเตือนภัย เพื่อทำความเข้าใจถึงลักษณะและความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.6. การแจ้งเตือนและการสื่อสาร เมื่อพบสัญญาณเตือนภัย จะต้องมีการแจ้งเตือนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินการตอบสนองได้ทันเวลาที่

4.7. การติดตามและประเมินผล ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและประเมินผลของการดำเนินการตอบสนอง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตรวจจับสัญญาณเตือนภัยในอนาคต

สรุปได้ว่า การมีระบบการตรวจจับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันเวลาที่ ลดผลกระทบเชิงลบ และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย

การวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง (Trend Analysis and Risk Forecasting)

การวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง (Trend Analysis and Risk Forecasting) เป็นกระบวนการที่ผสมรวมการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เพื่อระบุรูปแบบหรือแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

ความสำคัญของการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง

1. การคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน

2. การวางแผนรับมือเชิงรุก ข้อมูลจากการคาดการณ์ความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถวางแผน และเตรียมมาตรการรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับกลยุทธ์ การเข้าใจแนวโน้มและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต

4. การตัดสินใจที่มีข้อมูล ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจที่สำคัญ ลดความไม่แน่นอนและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

5. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การคาดการณ์ความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้

กระบวนการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง:

1. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลในอดีตและปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงข้อมูลด้านการเงิน การตลาด การดำเนินงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย และปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีความสำคัญ

2. การวิเคราะห์แนวโน้ม ใช้เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาในรูปแบบ แนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา เทคนิคที่ใช้ เช่น การวิเคราะห์กราฟ การวิเคราะห์สถิติ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) หรือการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Analysis)

3. การระบุปัจจัยขับเคลื่อนแนวโน้ม ทำความเข้าใจว่าอะไรคือปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังแนวโน้มที่สังเกตได้ ปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

4. การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ใช้ข้อมูลแนวโน้มในอดีตและปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อคาดการณ์แนวโน้มเหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะดำเนินต่อไป เปลี่ยนแปลง หรือสิ้นสุดลงอย่างไรในอนาคต

5. การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง พิจารณาว่าแนวโน้มที่คาดการณ์ไว้ในอนาคตอาจนำไปสู่ความเสี่ยงอะไรบ้างต่อองค์กร ความเสี่ยงเหล่านี้อาจเป็นโอกาส (ความเสี่ยงเชิงบวก) หรืออุปสรรค (ความเสี่ยงเชิงลบ)

6. การประเมินความเสี่ยง ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแต่ละอย่างและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากมีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

7. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง เพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรในการจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด

8. การพัฒนาแผนรับมือความเสี่ยง วางแผนและดำเนินมาตรการเพื่อจัดการ ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้

9. การติดตามและทบทวน: ติดตามแนวโน้มและประเมินผลของมาตรการรับมือความเสี่ยงทุกอย่างอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงแผนตามความจำเป็น

เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เรียงตามลำดับเวลาเพื่อระบุรูปแบบและคาดการณ์ค่าในอนาคต

2. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่อคาดการณ์ค่าของตัวแปรหนึ่งจากค่าของตัวแปรอื่น

3. การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) การใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูลเชิงสัญชาตญาณ หรือสถานการณ์จำลองเพื่อคาดการณ์แนวโน้ม

4. การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario Analysis) การสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้หลายสถานการณ์ในอนาคต และประเมินผลกระทบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย

การพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยง (Risk Prevention Measures)

การพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยง (Risk Prevention Measures) เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการออกแบบและนำมาใช้ซึ่งกลยุทธ์และการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น หรือเพื่อลดผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง เป้าหมายหลักคือการหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยง

1. การลดโอกาสเกิดความเสียหาย มาตรการป้องกันที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรมีความปลอดภัยและมั่นคงมากขึ้น

2. การลดผลกระทบหากเกิดความเสี่ยง แม้จะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ทั้งหมด แต่มาตรการป้องกันที่ดีจะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

3. การสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) การป้องกันความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

4. การสร้างความเชื่อมั่น การมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่เข้มแข็งช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งลูกค้า พนักงาน นักลงทุน และหน่วยงานกำกับดูแล

5. การประหยัดต้นทุนในระยะยาว: การลงทุนในการป้องกันความเสี่ยงมักมีต้นทุนที่ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายหากไม่มีมาตรการป้องกัน

ประเภทของมาตรการป้องกันความเสี่ยง

มาตรการป้องกันความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงและบริบทขององค์กร เช่น:

1. มาตรการเชิงโครงสร้าง (Structural Measures) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน หรือระบบ เพื่อลดความเสี่ยง เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดอำนาจอนุมัติที่ชัดเจน หรือการนำระบบอัตโนมัติมาใช้

2. มาตรการเชิงเทคนิค (Technical Measures) การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น ระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ระบบควบคุมการเข้าถึง หรืออุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ

3. มาตรการเชิงบริหารจัดการ (Administrative Measures) การกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการทำงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้และตระหนักถึงความเสี่ยง และปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

4. มาตรการเชิงบุคคล (Human Factors Measures) การให้ความรู้ ทักษะ และสร้างจิตสำนึก ด้านความปลอดภัยและความเสี่ยงให้กับพนักงาน รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยง

5. มาตรการทางการเงิน (Financial Measures) การใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกัน หรือลดผลกระทบจากความเสียหายทางการเงิน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงิน (Derivatives) หรือการสำรองเงินทุน

ขั้นตอนในการพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยง

1. ทำความเข้าใจความเสี่ยง ทบทวนและทำความเข้าใจความเสี่ยงที่ได้ระบุและประเมินไว้ รวมถึงต้นสาเหตุและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการป้องกัน ระบุเป้าหมายที่ต้องการบรรลุจากการใช้มาตรการป้องกัน เช่น ลดโอกาสเกิดความผิดพลาด ลดเวลาหยุดชะงักของระบบ หรือลดการสูญเสียทางการเงิน

3. ระบุทางเลือกของมาตรการป้องกัน ระดมสมองและพิจารณาทางเลือกของมาตรการป้องกันที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพ ต้นทุน ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และผลกระทบต่อการทำงาน

4. ประเมินและเลือกมาตรการป้องกัน ประเมินข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบของแต่ละทางเลือก และเลือกมาตรการป้องกันที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาจากความสมดุลระหว่างต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ

5. จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดของการนำมาตราการป้องกันไปปฏิบัติ รวมถึงผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้

6. นำมาตรการป้องกันไปปฏิบัติ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ และเข้าใจถึงมาตรการที่นำมาใช้

7. ติดตามและประเมินผล ติดตามผลการดำเนินงานของมาตรการป้องกัน และประเมินว่ามาตรการนั้นมีประสิทธิภาพในการลดความเสี่ยงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

8. ปรับปรุงมาตรการป้องกัน หากพบว่ามาตรการป้องกันยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ให้ทำการปรับปรุงและพัฒนามาตรการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนามาตรการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความเข้าใจในความเสี่ยง การวางแผนอย่างรอบคอบ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง

ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง

1. การมีส่วนร่วมของทุกคน เมื่อทุกคนตระหนักถึงความเสี่ยงและเข้าใจบทบาทของตนเองในการจัดการความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การตัดสินใจที่ดีขึ้น บุคลากรที่ตระหนักถึงความเสี่ยงจะสามารถพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง ทำให้ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น
3. การระบุและรายงานความเสี่ยงได้รวดเร็ว วัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้มีการสื่อสารเรื่องความเสี่ยง จะส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารายงานความเสี่ยงหรือสัญญาณเตือนภัยที่พบเห็นได้ทันที
4. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การตระหนักถึงความเสี่ยงในกระบวนการทำงานจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงจะมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ได้ดีกว่า
6. การลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาส การป้องกันความเสี่ยงและการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มาพร้อมกับความเสี่ยง จะช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง นโยบาย และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน สม่ำเสมอ และเข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งองค์กร
2. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง และรู้วิธีการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น
3. ความเป็นผู้นำและการสนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานด้านนี้อย่างจริงจัง
4. การมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุประเมิน และจัดการความเสี่ยง รวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร
5. การให้รางวัลและการยอมรับ การให้รางวัล หรือการยอมรับแก่บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีผลงานดีในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ การทบทวนและเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ทั้งที่ประสบความสำเร็จในการจัดการและไม่ประสบความสำเร็จ) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในอนาคต
7. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง การสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น รายงานข้อกังวล หรือความเสี่ยงที่พบเจอได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง

1. กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้ทั่วทั้งองค์กรรับทราบ
2. พัฒนาและสื่อสารนโยบายและกระบวนการ กำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3. ให้การฝึกอบรมและสร้างความตระหนัก จัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง

4. ส่งเสริมการสื่อสารและการมีส่วนร่วม สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

5. นำการบริหารจัดการความเสี่ยงไปบูรณาการกับการปฏิบัติงาน: มีสอดแทรกการพิจารณาความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในทุกระดับ

6. วัดผลและประเมินความก้าวหน้า มีกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารและหัวหน้างานในทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมนี้

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความสม่ำเสมอ แต่ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในสำนักงานประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้ พรทิพย์ เจนจิตรานันท์ (2566) การระบุความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Identification) เป็นการนำเทคนิคต่าง ๆ เพื่อค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) และการใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงล่วงหน้า (Leading Risk Indicators) รวมทั้งเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ก่อนที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการระบุความเสี่ยงเชิงรับ (Reactive Risk Identification) ที่จะดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นแล้ว

ความสำคัญของการระบุความเสี่ยงเชิงรุก

1. การป้องกันความเสียหาย ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการมาตรการป้องกันหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงได้ล่วงหน้า ลดโอกาสเกิดความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียง การดำเนินงาน หรือด้านอื่น ๆ
2. การตัดสินใจที่ดีขึ้น ข้อมูลความเสี่ยงเชิงรุกช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ครบถ้วนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
3. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การระบุความเสี่ยงล่วงหน้าช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ลดการสูญเสียทรัพยากรที่ไม่จำเป็น
4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5. การสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมองการณ์ไกล ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า นักลงทุน พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

เทคนิคและเครื่องมือในการระบุความเสี่ยงเชิงรุกนั้น มีหลากหลายเทคนิค และเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการระบุความเสี่ยงเชิงรุก เช่น

1. การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจมาจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร

3. รายการตรวจสอบ (Checklists) การใช้รายการความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจถูกมองข้าม

4. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interviews) การสอบถามความคิดเห็นและประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง

5. การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ (Root Cause Analysis) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาหรือเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยง

6. การวิเคราะห์สมมติฐาน (Assumption Analysis) การระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ในการวางแผน

7. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยง

8. การสแกนขอบฟ้า (Horizon Scanning) การมองหาความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันไกล โดยพิจารณาจากเทคโนโลยีใหม่ กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มทางสังคมและเศรษฐกิจ

สรุปได้ว่า การระบุความเสี่ยงเชิงรุกเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis)

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของความเสี่ยง ระบุระดับความรุนแรง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ความสำคัญของการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. การทำความเข้าใจความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงประเภท สาเหตุ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างชัดเจน
2. การระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ช่วยให้สามารถแยกแยะความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และความน่าจะเป็นสูง ออกจากความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและความน่าจะเป็นต่ำ
3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดไปจัดการ กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญและเร่งด่วนที่สุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสนับสนุนการตัดสินใจ ข้อมูลจากการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นพื้นฐานสำคัญในการ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์และมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
5. การปรับปรุงการสื่อสาร กระบวนการนี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนหลักในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร (ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในหัวข้อ "การระบุความเสี่ยงเชิงรุก")
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ขั้นตอนนี้เป็นการทำความเข้าใจลักษณะของความเสี่ยงที่ระบุได้ โดยพิจารณาจาก
 3. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Probability) ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น อาจประเมินเป็นระดับ เช่น สูง ปานกลาง ต่ำ หรือใช้ตัวเลขความถี่
 4. ผลกระทบ (Impact/Consequence) ความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง อาจประเมินเป็นระดับ เช่น รุนแรงมาก รุนแรง ปานกลาง เล็กน้อย หรือใช้ตัวเลขทางการเงินหรือตัวชี้วัดอื่น ๆ
 5. สาเหตุของความเสี่ยง (Causes) ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง
 6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อาจได้รับผลกระทบจากความเสียหาย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ ความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ) กับเกณฑ์ความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดไว้ (Risk Criteria) เพื่อกำหนด ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านั้น เกณฑ์ความเสี่ยงอาจ พิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรยินดีที่จะยอมรับใน การแสวงหาเป้าหมาย และระดับความเสี่ยงที่ทนทานได้ (Risk Tolerance) เป็นระดับความผันผวนของผลลัพธ์ ที่องค์กรสามารถทนได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย

วิธีการและเทคนิคในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีหลากหลายวิธีและเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับประเภทของความเสี่ยง ความซับซ้อน และทรัพยากรที่มี เช่น

1. การประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) ใช้วิจารณ์ญาณและความเชี่ยวชาญในการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง มักใช้ระดับคำอธิบาย เช่น สูง ปานกลาง ต่ำ และนำมาจัดทำเป็นตารางความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
2. การประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Assessment) ใช้ข้อมูลเชิงตัวเลขและแบบจำลองทางสถิติในการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง มักแสดงผลเป็นค่าความน่าจะเป็นและค่าทางการเงิน เช่น มูลค่าความสูญเสียที่คาดการณ์ (Expected Loss) หรือช่วงของผลลัพธ์ที่เป็นไปได้
3. การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario Analysis) การสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้หลายสถานการณ์ และประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสถานการณ์
4. การวิเคราะห์ความอ่อนแอ (Vulnerability Analysis) การระบุจุดอ่อนหรือช่องโหว่ในระบบหรือกระบวนการที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงหรือเพิ่มผลกระทบของความเสี่ยง
5. การวิเคราะห์ต้นไม้เหตุการณ์ (Event Tree Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Bottom - up ที่พิจารณาเหตุการณ์เริ่มต้นและลำดับของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นตามมา เพื่อประเมินโอกาสและความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน
6. การวิเคราะห์ต้นไม้ความผิดพลาด (Fault Tree Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Top - down ที่พิจารณาเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Top Event) และวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นไปได้ที่นำไปสู่เหตุการณ์นั้น
7. การวิเคราะห์สถิติในอดีต (Historical Data Analysis) การใช้ข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงในอดีตเพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบในอนาคต
8. การใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยง มีซอฟต์แวร์และเครื่องมือมากมายที่ช่วยในการจัดการข้อมูลความเสี่ยง สร้างแบบจำลอง และวิเคราะห์ความเสี่ยง

ผลลัพธ์ของการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยทั่วไปคือ

1. ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เอกสารที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ระบุได้รวมถึงรายละเอียดของความเสี่ยง สาเหตุ โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ ระดับความรุนแรง และการจัดลำดับความสำคัญ
2. แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map/Heat Map) เครื่องมือแสดงภาพที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของระดับความรุนแรงของความเสี่ยงต่าง ๆ โดยทั่วไปจะแสดงโอกาสที่จะเกิดในแกนหนึ่ง และผลกระทบในอีกแกนหนึ่ง
3. รายงานการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เอกสารที่สรุปผลการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการความเสี่ยง

สรุปได้ว่า การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การถ่ายโอน หรือการยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคง

การพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Response Strategies)

อรัญญา เลิศวิริยะกุล (2566) การพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Response Strategies) เป็นขั้นตอนที่

ต่อยอดจากการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร กลยุทธ์เชิงรุกมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง การกำหนดแนวทางและมาตรการในการป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั่นเอง

ความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก

1. การควบคุมความเสี่ยง เป็นการช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมความเสี่ยงได้ตั้งแต่นั้น ๆ ลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
2. การลดผลกระทบความเสี่ยง แม้จะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ทั้งหมด กลยุทธ์เชิงรุกที่ดีจะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
3. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจัดการความเสี่ยงล่วงหน้าช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและทันที่
4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรที่มีกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุกที่แข็งแกร่งจะมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า
5. การสร้างความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเภทของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก

โดยทั่วไปกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงและเป้าหมายของการจัดการ เช่น

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินกิจกรรม หรือโครงการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ เป็นวิธีที่เด็ดขาดที่สุดในการจัดการความเสี่ยงก็อาจหมายถึงการสูญเสียโอกาสบางอย่าง

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction/Mitigation) การดำเนินมาตรการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

2.1 ตัวอย่างการลดโอกาส มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดความเสี่ยงของเครื่องจักรขัดข้อง, การฝึกอบรมพนักงานด้านความปลอดภัยเพื่อลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ เช่น การมีแผนสำรองข้อมูล (Data Backup) เพื่อลดผลกระทบจากการสูญเสียข้อมูล การติดตั้งระบบดับเพลิงเพื่อลดความเสียหายจากเหตุการณ์ไฟไหม้

2.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นการโอนความรับผิดชอบหรือผลกระทบของความเสี่ยงไปยังบุคคลภายนอก เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาเช่าซอร์ส หรือการทำสัญญาค้ำประกัน เช่น การทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สิน การจ้างบริษัทภายนอกดูแลระบบไอทีเพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของระบบ

3. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การตัดสินใจที่จะยอมรับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยอาจมีการเตรียมแผนรับมือหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง (Contingency Plan) หรือไม่มีการดำเนินการใด ๆ หากระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่นการยอมรับความเสี่ยงจากความผันผวนเล็กน้อยของอัตราแลกเปลี่ยน การเตรียมแผนฉุกเฉินทางการเงินสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก

1. ทบทวนและทำความเข้าใจความเสี่ยง นำข้อมูลจากการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงมาทบทวน เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะ โอกาส ผลกระทบ และระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุจากการจัดการความเสี่ยงแต่ละรายการ เช่น ลดโอกาสเกิด ลดผลกระทบ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง

3. พิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ ระดมสมองและพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ต้นทุน ประสิทธิภาพ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

4. ประเมินและเลือกกลยุทธ์ ประเมินข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบของแต่ละทางเลือก และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาจากความสมดุลระหว่างต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

5. จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดของการนำกลยุทธ์ที่เลือกไปปฏิบัติ รวมถึงผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

6. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง

7. ติดตามและประเมินผล ติดตามผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ และประเมินว่ากลยุทธ์นั้นมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

8. ปรับปรุงกลยุทธ์ หากพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ให้ทำการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ราพร บุญมี (2562) ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุก ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้กลยุทธ์มีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับมากขึ้น

2. การบูรณาการเข้ากับการดำเนินงาน กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงควรถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ

3. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว กลยุทธ์ควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

4. การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ การใช้ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงและการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์มีความแม่นยำมากขึ้น

5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรเข้าใจ จะช่วยให้การนำไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น

สรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างมั่นใจ

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง ประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์และมาตรการที่นำมาใช้ และระบุความจำเป็นในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง การติดตามสถานะความเสี่ยงและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของการติดตามและประเมินผล

1. การตรวจสอบความคืบหน้า ช่วยให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ มีอุปสรรคหรือความล่าช้าเกิดขึ้นหรือไม่
2. การประเมินประสิทธิผล ช่วยให้เข้าใจว่ากลยุทธ์และมาตรการที่นำมาใช้นั้นสามารถลดโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงได้จริงหรือไม่
3. การระบุความเสี่ยงใหม่ ในระหว่างการติดตาม อาจพบความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ไม่ได้รับการระบุไว้ก่อนหน้านี้ หรือความเสี่ยงเดิมมีการเปลี่ยนแปลง
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลจากการติดตามและประเมินผลเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงกลยุทธ์ มาตรการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. การตัดสินใจที่มีข้อมูล ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ทันสมัยและถูกต้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง
6. การสร้างความรับผิดชอบ กระบวนการนี้ช่วยสร้างความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง

องค์ประกอบหลักของการติดตามและประเมินผล

1. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPIs หรือ Key Risk Indicators – KRIs) กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง และตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึงระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลอาจมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ระบบรายงานผลการดำเนินงาน ระบบการจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน หรือการสำรวจ
3. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ระบุแนวโน้ม รูปแบบ หรือความเบี่ยงเบนที่สำคัญ
4. การรายงานผล จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ขององค์กร รายงานควรสรุปความคืบหน้า ประสิทธิภาพ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ
5. การดำเนินการแก้ไขและปรับปรุง เมื่อพบว่าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน หรือกลยุทธ์และมาตรการที่ใช้ไม่ได้ผล หรือพบความเสี่ยงใหม่ ต้องมีการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงอย่างทัน่วงที

ความถี่ของการติดตามและประเมินผล

ความถี่ในการติดตามและประเมินผลอาจแตกต่างกันไปดังนี้

1. ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงอาจต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้งกว่าความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่ำ
2. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อยขึ้น
3. ระยะเวลาของแผนการจัดการความเสี่ยง: แผนระยะสั้นอาจมีการติดตามและประเมินผลที่ถี่กว่าแผนระยะยาว
4. ทรัพยากรที่มี ข้อจำกัดด้านทรัพยากรอาจส่งผลกระทบต่อความถี่ในการติดตามและประเมินผล

วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

1. การประชุมทบทวนความเสี่ยง (Risk Review Meetings) การประชุมเป็นประจำเพื่อติดตามความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง และหารือเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข
2. รายงานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Dashboards) การแสดงข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยงในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น กราฟหรือตาราง เพื่อติดตามแนวโน้มและสถานะของความเสี่ยง
3. การตรวจสอบภายใน (Internal Audits) การประเมินความเป็นอิสระและเป็นกลางของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. การประเมินตนเอง (Self-Assessments) การให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงในส่วนของตนเอง
5. การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event Analysis) การทบทวนและวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการป้องกันในอนาคต
6. การใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยง ระบบเหล่านี้มักมีฟังก์ชันสำหรับการติดตามและรายงานผลการจัดการความเสี่ยง

ความท้าทายในการติดตามและประเมินผล

1. การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม การเลือกตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงความเสี่ยงและประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงได้อย่างแท้จริงอาจเป็นเรื่องท้าทาย
2. การรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา การเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นและมีความน่าเชื่อถืออาจเป็นอุปสรรค
3. การวิเคราะห์และตีความข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุแนวโน้มและปัญหาที่สำคัญ
4. การสื่อสารผลการติดตามและประเมินผล การนำเสนอข้อมูลที่ซับซ้อนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจได้ง่ายเป็นสิ่งสำคัญ
5. การนำผลการประเมินไปสู่การปฏิบัติจริง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอาจต้องอาศัยการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคง

การสื่อสารและรายงานความเสี่ยง (Risk Communication and Reporting)

การสื่อสารและรายงานความเสี่ยง (Risk Communication and Reporting) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการจัดทำรายงานเกี่ยวกับสถานะและความคืบหน้าของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความสำคัญของการสื่อสารและรายงานความเสี่ยง ธนากร ศรีสวัสดิ์ (2564)

1. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยง ระดับความรุนแรง และแนวทางการจัดการ
 2. การสนับสนุนการตัดสินใจ ข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับการสื่อสารและรายงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและมีข้อมูลสนับสนุน
 3. การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและความคืบหน้าในการจัดการ ช่วยสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน
 4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง
 5. การสร้างความเชื่อมั่น การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับความเสี่ยงและมาตรการจัดการ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 6. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ ในหลายกรณี การสื่อสารและรายงานความเสี่ยงเป็นข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม
- การสื่อสารและรายงานความเสี่ยงอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการข้อมูล แต่โดยทั่วไปอาจรวมถึง
1. การระบุความเสี่ยง: รายชื่อความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร
 2. การประเมินความเสี่ยง: ระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง
 3. ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง: การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
 4. กลยุทธ์และมาตรการจัดการความเสี่ยง: แผนการดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงแต่ละรายการ
 5. ความคืบหน้าของการดำเนินงาน: สถานะของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง
 6. ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง: ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง
 7. ความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป: การระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่หรือความเสี่ยงเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลง
 8. เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น: รายละเอียดของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ผลกระทบ และการตอบสนอง

หลักการของการสื่อสารและรายงานความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

1. ความชัดเจนและเข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่ชัดเจน หลีกเลี่ยงศัพท์เฉพาะทางที่ไม่จำเป็น
2. ความถูกต้องและเชื่อถือได้ ข้อมูลที่นำเสนอต้องถูกต้องและมาจากแหล่งที่เชื่อถือได้
3. ความทันเวลา รายงานข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อสถานการณ์
4. ความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ปรับเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
5. ความสม่ำเสมอ สื่อสารและรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามกำหนดเวลา
6. ความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสมเหตุสมผล

สรุปได้ว่า การสื่อสารและรายงานความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง และช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างเหมาะสมเพื่อปกป้องคุณค่าและบรรลุเป้าหมาย

เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในสำนักงานมีเครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย ซึ่งองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการ อรวรรณ ธิลาเกียรติวิณิช (2560)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต โดยการสร้างและวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การสร้างสถานการณ์จำลองหลายรูปแบบเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนรับมือล่วงหน้า การวิเคราะห์สถานการณ์ในบริบทของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมีหลักการสำคัญคือ การจำลองสถานการณ์ที่หลากหลายเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร แทนที่จะพิจารณาเพียงสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด (Base Case) เพียงอย่างเดียว วิธีการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์

1. เพิ่มความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน ช่วยให้องค์กรคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
2. ปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ ให้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้นสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
3. พัฒนากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมการออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
4. ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ กระตุ้นให้ผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์ที่แตกต่างจากสิ่งที่คาดหวัง
5. สร้างวัฒนธรรมการตระหนักถึงความเสี่ยง ปลูกฝังจิตสำนึกในการพิจารณาความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร
6. ระบุโอกาสทางธุรกิจ ช่วยให้องค์กรระบุโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอน การวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีประสิทธิผลจะต้องบูรณาการเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยวิธีนี้ องค์กรจะสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)

การใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อค้นหารูปแบบและแนวโน้มที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยงในอนาคต องค์กรที่ใช้เทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI) และ Machine Learning ในการคาดการณ์และระบุความเสี่ยงล่วงหน้ามีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าองค์กรที่ใช้วิธีการแบบดั้งเดิม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในสำนักงาน ดังนี้ อานนท์ พลไชย (2563)

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความมุ่งมั่นและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง ทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร และการเป็นแบบอย่าง
2. วัฒนธรรมการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk-aware Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและรายงานความเสี่ยง
3. การบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงาน (Integration with Business Processes) การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการทำงานประจำวัน ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมเสริมหรือภาระงานเพิ่มเติม
4. การพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Competency) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (Technology and Information Systems) การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ระบบการรายงานความเสี่ยง ระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการติดตามความเสี่ยง
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงอย่างโปร่งใสและทันเวลาไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก" นี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ โดยมีรายละเอียดดังนี้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ความสำเร็จที่ได้รับ และปัญหาอุปสรรคที่พบ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเชียงราย นิสิต ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1. การวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

- 2.2. สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ
- บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเชียงราย จำนวน 10 คน
 - นิสิต/ศิษย์เก่า จำนวน 100 คน
 - บุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ จำนวน 20 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ดังนี้

- 2.1 ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)
- 2.2 ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)
- 2.3 ด้านผลการดำเนินงาน (Performance)
- 2.4 ด้านการทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)
- 2.5 ด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information ,

Communication & Reporting)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

แบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีค่าความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.8 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี (Tavakol & Dennick, 2011)

3. เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Scale โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีการรับรู้/ความเข้าใจในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการรับรู้/ความเข้าใจในระดับมาก

3 หมายถึง มีการรับรู้/ความเข้าใจในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการรับรู้/ความเข้าใจในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการรับรู้/ความเข้าใจในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรง (Validity)

1. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและการวิจัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมของประเด็นคำถาม

2. คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

2. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ยอมรับค่าความเที่ยงที่ 0.7 ขึ้นไป

3. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีปัญหา และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การแจกแบบสอบถาม ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Forms และแบบสอบถามเอกสารในบางกรณี
2. การติดตาม มีการติดตามผลหลังการส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับ (Response Rate)
3. การรวบรวมและตรวจสอบ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล
5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามจะถูกวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Field, 2018)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนใน
วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา เสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประกอบด้วย

- 2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)
- 2.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)
- 2.3 การปฏิบัติงาน (Performance)
- 2.4 การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)
- 2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมา อื่นๆ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7
และน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7

ตามประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 47 คน
คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 และมี
ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ โดยแสดงผลตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 130)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
หัวหน้างาน	30	23.1
เจ้าหน้าที่/พนักงาน	64	49.2
อื่น ๆ	36	27.7
รวม	130	100.0
2. ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	29	22.3
1 - 5 ปี	47	36.2
6 - 10 ปี	44	33.8
มากกว่า 10 ปี	10	7.7
รวม	130	100.0

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017

สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) การปฏิบัติงาน (Performance) การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision) และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

ผลการวิจัยสภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ในภาพรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก ($\mu = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.73$) รองลงมา คือ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ($\mu = 4.31$) และน้อยที่สุด คือ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ($\mu = 4.04$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ภาพรวมของสภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017

(n = 130)

ด้าน	การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)	4.31	0.906	มาก	2
2	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)	4.73	0.617	มาก	1
3	การปฏิบัติงาน (Performance)	4.16	0.609	มาก	3
4	การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)	4.12	0.724	มาก	4
5	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)	4.04	0.946	มาก	5
	รวม	4.27	0.760	มาก	

2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) พบว่า ภาพรวมของ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.54$) รองลงมา คือ มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ($\mu = 4.45$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.09$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

(n = 130)

ข้อ	การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการกำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	4.30	1.193	มาก	9
2	มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน	4.45	0.836	มาก	2
3	หน่วยงานมีการกำหนดและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการตระหนักรู้และยอมรับความเสี่ยง	4.33	1.247	มาก	7
4	บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กรและนำไปปรับใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง	4.32	0.818	มาก	8
5	หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหาพัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง	4.09	1.210	มาก	15
6	มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	4.11	1.046	มาก	14
7	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ	4.42	0.930	มาก	3
8	หน่วยงานมีการจัดอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.26	1.030	มาก	12
9	มีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่เกรงกลัวผลกระทบ	4.30	0.912	มาก	10

ตารางที่ 4 (ต่อ)

10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการและรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	4.35	1.002	มาก	5
11	มีการทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	4.29	0.976	มาก	11
12	หน่วยงานมีการสร้างช่องทางที่เปิดกว้างสำหรับการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก	4.34	0.823	มาก	6
13	มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรเป็นระยะเพื่อดูว่าสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ดีเพียงใด	4.39	1.074	มาก	4
14	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	4.13	0.96760	มาก	13
15	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง	4.54	0.78860	มาก	1
	รวม	4.31	0.906	มาก	

2.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) พบว่าภาพรวมของ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายให้บุคลากรทราบและเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.79$) รองลงมา คือ มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\mu = 4.79$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ($\mu = 4.60$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 5 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

(n = 130)

ข้อ	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	4.60	.893	มาก	15
2	มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.79	.593	มาก	2
3	การพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์มีการประเมินผลกระทบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน	4.70	.877	มาก	12
4	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจของหน่วยงานถูกกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น	4.76	.629	มาก	4
5	การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีการนำข้อมูลความเสี่ยงมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	4.78	.596	มาก	3
6	มีการหารือและทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในหมู่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.74	.626	มาก	10
7	วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ และมีกรอบเวลาที่แน่นอนในการบรรลุผล	4.70	.700	มาก	13
8	มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและเข้าใจ	4.79	.606	มาก	1
9	หน่วยงานมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.73	.632	มาก	11

ตารางที่ 5 (ต่อ)

10	การประเมินความเสี่ยงมีการพิจารณาทั้งโอกาสและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	4.76	.620	มาก	5
11	มีการนำข้อมูลความเสี่ยงในอดีตมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในอนาคต	4.76	.616	มาก	7
12	แผนปฏิบัติการของหน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการอย่างชัดเจน	4.75	.647	มาก	8
13	มีกลไกในการทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป	4.64	.735	มาก	14
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการคิดเชิงรุกเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ใหม่ ๆ	4.76	.620	มาก	6
15	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	4.74	.626	มาก	9
	รวม	4.73	.617	มาก	

2.3 การปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่า ภาพรวมของ การปฏิบัติงาน (Performance) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.63$) รองลงมา คือ มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ($\mu = 4.49$) และน้อยที่สุด มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ($\mu = 3.86$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance)

(n = 130)

ข้อ	การปฏิบัติงาน (Performance)	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	หน่วยงานมีกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและบรรลุวัตถุประสงค์	3.73	1.223	มาก	13
2	มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Severity of Risk) อย่างละเอียด ทั้งด้านโอกาสและผลกระทบ	4.23	1.105	มาก	7
3	ความเสี่ยงที่ระบุได้ ถูกจัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.11	0.783	มาก	9
4	มีการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Responses) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.00	0.871	มาก	12
5	หน่วยงานมีการพัฒนามุมมองความเสี่ยงโดยรวม (Portfolio View) เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่	3.87	0.597	มาก	14
6	บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานประจำวัน	4.49	0.707	มาก	3
7	มีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง เช่น Matrox ความเสี่ยง	4.12	0.597	มาก	8
8	การตอบสนองต่อความเสี่ยงมีการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การยอมรับ หรือการถ่ายโอน	4.11	0.783	มาก	10
9	มีการติดตามและทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่นำมาใช้	4.11	0.783	มาก	11

ตารางที่ 6 (ต่อ)

10	หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย	4.63	0.694	มาก	1
11	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง	3.86	1.292	มาก	15
12	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้รายงานความเสี่ยงที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง	4.24	0.659	มาก	5
13	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามแผนการตอบสนองความเสี่ยง	4.24	0.659	มาก	6
14	มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน	4.49	0.707	มาก	2
15	หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดจากการจัดการความเสี่ยงเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง	4.24	0.835	มาก	4
	รวม	4.16	0.609	มาก	

2.4 การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision) ภาพรวมของ การทบทวน และการปรับปรุง (Review & Revision) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.50$) รองลงมา คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง ($\mu = 4.37$) และน้อยที่สุด องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 3.73$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)

(n = 130)

ข้อ	การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อระบบการบริหารความเสี่ยง	3.99	0.709	มาก	12
2	องค์กรมีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.484	มาก	3
3	องค์กรมีการติดตามการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	4.11	0.783	มาก	9
4	องค์กรมีการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.709	มาก	13
5	องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง	4.37	0.696	มาก	2
6	องค์กรมีการทบทวนความเพียงพอของทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยง	4.00	0.715	มาก	10
7	มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว	4.50	0.998	มาก	1
8	องค์กรมีการปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง	3.99	0.709	มาก	11
9	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	4.24	0.964	มาก	5
10	มีการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.787	มาก	6
11	องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง	3.73	1.204	มาก	15
12	องค์กรมีการทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) อย่างสม่ำเสมอ	3.86	0.926	มาก	14

ตารางที่ 7 (ต่อ)

13	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง	4.11	1.053	มาก	8
14	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)	4.11	1.068	มาก	7
15	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	4.24	0.835	มาก	4
	รวม	4.12	0.724	มาก	

2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) พบว่า ภาพรวมของ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.26$) รองลงมา คือ องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 4.26$) และน้อยที่สุด องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ($\mu = 3.80$) โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 ภาพรวมของผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

(n = 130)

ข้อ	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก	4.2000	1.19690	มาก	4
2	องค์กรมีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	4.1462	1.22070	มาก	8
3	องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.2615	1.06060	มาก	2
4	องค์กรมีช่องทางการรายงานความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	4.1538	1.21017	มาก	6

ตารางที่ 8 (ต่อ)

5	มีการรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ	4.0538	1.17012	มาก	9
6	รายงานความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ	4.1692	1.16232	มาก	5
7	องค์กรมีการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานทุกระดับรับทราบ	4.2077	.92087	มาก	3
8	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง	4.2692	1.00223	มาก	1
9	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์	4.1462	1.21433	มาก	7
10	องค์กรมีการสื่อสารความเสี่ยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเหมาะสม	3.9538	1.38016	มาก	10
11	องค์กรมีระบบการแจ้งเตือนความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	3.8308	1.23977	มาก	12
12	องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน	3.8000	1.22253	มาก	15
13	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ	3.8923	1.16968	มาก	11
14	มีการสื่อสารผลการประเมินความเสี่ยงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ	3.8308	1.18870	มาก	13
15	องค์กรมีการใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการตัดสินใจทางธุรกิจ	3.8000	1.14391	มาก	14
	รวม	4.0477	.94610	มาก	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในส่วนนี้เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่ได้มีผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดประกอบไว้ พบว่า การเพิ่มเติมข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ และการขอวิทยากรในด้านการศึกษามีจำนวนสูงสุด รองลงมา มีโครงการอบรมให้ความรู้แก่องค์กร และน้อยที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ ด้าน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงาน
สนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

(n = 130)

ลำดับ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1	การเพิ่มเติมข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ และการขอวิทยากรในด้านการศึกษา	53	40.7
2	มีโครงการอบรมให้ความรู้แก่องค์กร	45	34.7
3	ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงรุกและมีการรายงานติดตามผลทุกกระยะ ๆ	20	15.4
4	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ ด้าน	12	9.2
	รวม	130	100.0



บทที่ 5

การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขต เชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา" นี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา และ 2) เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งการวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ครอบคลุมประเด็นด้านการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมาใช้ในองค์กรการวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ ปัจจัยความสำเร็จ กระบวนการ เครื่องมือ และแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสำรวจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเชียงราย จำนวน 10 คน นิสิต/ศิษย์เก่า จำนวน 100 คน และบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการ จำนวน 20 คน มีขั้นตอนการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ดำเนินการตามขั้นตอน คือ 1) การแจกแบบสอบถาม ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Forms และแบบสอบถามเอกสารในบางกรณี 2) การติดตาม มีการติดตามผลหลังการส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับ (Response Rate) 3) การรวบรวมและตรวจสอบ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล 4) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล และ 5) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) ด้านผลการดำเนินงาน (Performance) ด้านการทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ ด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย \bar{X} และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก โดยนำเสนอเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยการสร้างข้อสรุป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมา อื่นๆ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7

ตามประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017

ผลการวิจัยสภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ในภาพรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก ($\mu = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.73$) รองลงมา คือ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ($\mu = 4.31$) และน้อยที่สุด คือ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ($\mu = 4.04$)

2.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) พบว่า ภาพรวมของ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.54$) รองลงมา คือ มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ($\mu = 4.45$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.09$)

2.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) พบว่า ภาพรวมของ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.79$) รองลงมา คือ มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\mu = 4.79$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุ

วัตถุประสงค์ ($\mu = 4.60$)

2.3 การปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่า ภาพรวมของ การปฏิบัติงาน (Performance) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.63$) รองลงมา คือ มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ($\mu = 4.49$) และน้อยที่สุด มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ($\mu = 3.86$)

2.4 การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision) ภาพรวมของ การทบทวน และการปรับปรุง (Review & Revision) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.50$) รองลงมา คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง ($\mu = 4.37$) และน้อยที่สุด องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 3.73$)

2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) พบว่า ภาพรวมของ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.26$) รองลงมา คือ องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 4.26$) และน้อยที่สุด องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ($\mu = 3.80$)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดประกอบไว้ พบว่า การเพิ่มเติมข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆและการขอวิทยากรในด้านการศึกษา มีจำนวนสูงสุด รองลงมา มีโครงการอบรมให้ความรู้แก่องค์กร และน้อยที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกๆ ด้าน ตามลำดับ

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ด้านกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) ด้านผลการดำเนินงาน (Performance) ด้านการทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ ด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information , Communication & Reporting) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย \bar{X} และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) พบว่า ภาพรวมของ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.54$) รองลงมา คือ มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ($\mu = 4.45$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.09$)

2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) พบว่า ภาพรวมของ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.79$) รองลงมา คือ มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\mu = 4.79$) และน้อยที่สุด หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ ($\mu = 4.60$)

3. การปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่า ภาพรวมของ การปฏิบัติงาน (Performance) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.63$) รองลงมา คือ มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ($\mu = 4.49$) และน้อยที่สุด มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ($\mu = 3.86$)

4. การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision) ภาพรวมของ การทบทวนและการปรับปรุง (Review & Revision) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.50$) รองลงมา คือ องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง ($\mu = 4.37$) และน้อยที่สุด องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 3.73$)

5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) พบว่า ภาพรวมของ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.26$) รองลงมา คือ องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 4.26$) และน้อยที่สุด องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน ($\mu = 3.80$)

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุป และอภิปรายผล เกี่ยวกับงานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา" ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรจัดทำบัญชีความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงและช่วยให้บุคลากรสามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ
2. ควรกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงในแต่ละฝ่าย แม้ไม่จำเป็นต้องตั้งคณะทำงานใหญ่ แต่ควรมีผู้ประสานงานที่ชัดเจนเพื่อติดตามและรายงานสถานการณ์ความเสี่ยง
3. ควรสื่อสารและเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่น ผ่านการประชุมประจำเดือนหรือช่องทางออนไลน์ของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและไม่ให้เรื่องความเสี่ยงถูกละเลย
4. ควรจัดทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีปัญหาที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นบทเรียนร่วมกัน ช่วยให้บุคลากรสามารถป้องกันปัญหาซ้ำซ้อนและเรียนรู้แนวทางแก้ไขที่เหมาะสม
5. ควรทบทวนและปรับปรุงมาตรการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของมาตรการที่ใช้ และปรับให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความแตกต่างของการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เพื่อให้สามารถวางแนวทางสนับสนุนที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก
2. ควรพิจารณาขยายเนื้อหาตัวแปรเพื่อเติม ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรม ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านผลการดำเนินงาน ด้านการทบทวนและปรับปรุง ด้านสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน เข้าในตัวแปรได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กฤษฎา อินทร์แก้ว (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกสำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อม วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จิราพร บุญมี (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมาใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดนครราชสีมา วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล. (2567). การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกระหว่างธุรกิจครอบครัว และธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมค้าปลีก วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ณัฐริกา แสงศรีจันทร์ (2563). ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกต่อความสามารถในการทำกำไร ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ กลั่นปรีชา. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในภาคอุตสาหกรรม. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 18(2), 12-24.
- ธนากร ศรีสวัสดิ์ (2564). ผลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ในธุรกิจประกันวินาศภัย *วารสารวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 38(3), 125-140.
- นิชาภา เจริญรอย. (2566). การบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ปิยะนุช คงทน (2565). ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกไปใช้ในรัฐวิสาหกิจ ไทย *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 20(2), 78-92.
- พรธนิภา สืบสุข (2561). แนวทางการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ. *วารสารรัฐ ประศาสนศาสตร์*, 16(1), 45-60.
- พรเทพ วงศ์สุวรรณ (2561) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในการจัดการห่วงโซ่ อุปทานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 16(2), 101-114.
- เมษญาณี เกตุหอม (2565). *การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ของ บริษัทในกลุ่มการท่องเที่ยวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19*. การค้นคว้าอิสระ วท.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรรณ เตชะรัตนยืนยง (2565). การบริหารความเสี่ยงในองค์กรยุคดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 45(3), 25-40.
- วรรณภา สุขเกษม (2564) อุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.

- วิภาวี เจริญวัฒน์ (2563). *การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9*. การค้นคว้าอิสระ วท.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สุภาพร ใจดี (2565) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(1), 45-58.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับบริษัทจดทะเบียน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ก.ล.ต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ (Government risk management guidelines)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อรุวรรณ ลีลาเกียรติวิณิช. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรี*. สารนิพนธ์ บธ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- อานนท์ พลไชย. (2563). *สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัด สกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- Kaplan, J., Wagner, S., Gemünden, H. G., & Ritter, T. (2012). Proactive risk management in complex projects: Antecedents and performance outcomes Authors: Teller, J., 51 Wagner, S., Gemünden, H. G., & Ritter, T. Year: 2012 Source: *Project Management Journal*, 43(2), 26-41.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธานินทร์ สิทธิวีรัชธรรม ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร
2. ดร. สุวัฒน์ ชัยวรรณ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3. ดร.รสนันท์ มานะสุข. ตำแหน่งอาจารย์พิเศษ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย



ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

เรียน ท่านผู้ตอบแบบถาม

ด้วย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา มีความประสงค์ที่จะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา ระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับหน่วยงานสนับสนุนในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ข้อมูลจากคำตอบของท่านจะสรุปในภาพรวมไม่ส่งผลกระทบต่อ ตัวท่าน

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นของท่านที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง โดยการนำเสนอข้อมูลจะสรุปในภาพรวมและผลการวิจัยจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการ บริหารงาน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการสละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบ แบบสอบถามและแสดงความเห็นอันเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกสำหรับหน่วยงานสนับสนุนของวิทยาเขตเชียงราย

คำชี้แจง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง:

() หัวหน้าหน่วยงาน

() หัวหน้างาน

() เจ้าหน้าที่/พนักงาน

() อื่นๆ (โปรดระบุ): _____

หน่วยงานที่สังกัด: _____

ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน (ปี):

() น้อยกว่า 1 ปี

() 1 - 5 ปี

() 6 - 10 ปี

() มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย x ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานของท่าน ตามเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับ 5 เห็นด้วยมากที่สุด
- ระดับ 4 เห็นด้วยมาก
- ระดับ 3 เห็นด้วยปานกลาง
- ระดับ 2 เห็นด้วยน้อย
- ระดับ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด

2.1 Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการกำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ					
2	มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน					
3	หน่วยงานมีการกำหนดและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการตระหนักรู้และยอมรับความเสี่ยง					
4	บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กรและนำไปปรับใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง					
5	หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง					
6	มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน					
7	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ					
8	หน่วยงานมีการจัดอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
9	มีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่เกรงกลัวผลกระทบ					
10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการและรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น					
11	มีการทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					
12	หน่วยงานมีการสร้างช่องทางที่เปิดกว้างสำหรับการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก					

13	มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรเป็นระยะเพื่อดูว่าสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ดีเพียงใด					
14	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง					
15	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง					
2.2 Strategy & Objective-Setting (การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์)						
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์					
2	มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์					
3	การพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์มีการประเมินผลกระทบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน					
4	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจของหน่วยงานถูกกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น					
5	การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีการนำข้อมูลความเสี่ยงมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ					
6	มีการหารือและทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในหมู่มุขมนตรีและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
7	วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ และมีกรอบเวลาที่แน่นอนในการบรรลุผล					

8	มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและเข้าใจ					
9	หน่วยงานมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					
10	การประเมินความเสี่ยงมีการพิจารณาทั้งโอกาสและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์					
11	มีการนำข้อมูลความเสี่ยงในอดีตมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในอนาคต					
12	แผนปฏิบัติการของหน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการอย่างชัดเจน					
13	มีกลไกในการทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป					
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการคิดเชิงรุกเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ใหม่ๆ					
15	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์					
ชื่อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.3 Performance (การปฏิบัติงาน)						
1	หน่วยงานมีกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์					

2	มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Severity of Risk) อย่างละเอียด ทั้งด้านโอกาสและผลกระทบ					
3	ความเสี่ยงที่ระบุได้ถูกจัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
4	มีการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Responses) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
5	หน่วยงานมีการพัฒนามุมมองความเสี่ยงโดยรวม (Portfolio View) เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่					
6	บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานประจำวัน					
7	มีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง เช่น Matrox ความเสี่ยง					
8	การตอบสนองต่อความเสี่ยงมีการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การยอมรับ หรือการถ่ายโอน					
9	มีการติดตามและทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่นำมาใช้					
10	หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย					
11	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง					
12	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้รายงานความเสี่ยงที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง					
13	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามแผนการตอบสนองความเสี่ยง					

14	มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน					
15	หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดจากการจัดการความเสี่ยงเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.4 Review & Revision (การทบทวนและการปรับปรุง)						
1	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อระบบการบริหารความเสี่ยง					
2	องค์กรมีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
3	องค์กรมีการติดตามการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง					
4	องค์กรมีการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง					
5	องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง					
6	องค์กรมีการทบทวนความเพียงพอของทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยง					
7	มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว					
8	องค์กรมีการปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง					

9	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ					
10	มีการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ					
11	องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง					
12	องค์กรมีการทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) อย่างสม่ำเสมอ					
13	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง					
14	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)					
15	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.5 Information, Communication, & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)						
1	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก					
2	องค์กรมีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง					
3	องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง					
4	องค์กรมีช่องทางการรายงานความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ					

5	มีการรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ					
6	รายงานความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ					
7	องค์กรมีการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานทุกระดับรับทราบ					
8	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง					
9	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์					
10	องค์กรมีการสื่อสารความเสี่ยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเหมาะสม					
11	องค์กรมีระบบการแจ้งเตือนความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ					
12	องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน					
13	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ					
14	มีการสื่อสารผลการประเมินความเสี่ยงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ					
15	องค์กรมีการใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการตัดสินใจทางธุรกิจ					

ภาคผนวก ข ข้อคำถามเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกสำหรับหน่วยงานสนับสนุน
ของวิทยาเขตเชียงราย ใช้สำหรับสอบถาม

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม							
1	ตำแหน่ง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	อายุ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
ตอนที่ 2 สภาพการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ERM 2017							
2.1 Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)							
1	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการกำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	หน่วยงานมีการกำหนดและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการตระหนักรู้และยอมรับความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กรและนำไปปรับใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	หน่วยงานมีกระบวนการในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในทุกๆระดับ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	หน่วยงานมีการจัดอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

9	มีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่เกรงกลัวผลกระทบ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการและรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	มีการทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	หน่วยงานมีการสร้างช่องทางที่เปิดกว้างสำหรับการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรเป็นระยะเพื่อดูว่าสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ดีเพียงใด	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2.2 Strategy & Objective-Setting (การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์)							
1	หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	การพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์มีการประเมินผลกระทบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจของหน่วยงานถูกกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีการนำข้อมูลความเสี่ยงมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

6	มีการหารือและทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในหมู่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความชัดเจนสามารถวัดผลได้ และมีกรอบเวลาที่แน่นอนในการบรรลุผล	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	มีการสื่อสารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและเข้าใจ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	หน่วยงานมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	การประเมินความเสี่ยงมีการพิจารณาทั้งโอกาสและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	มีการนำข้อมูลความเสี่ยงในอดีตมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในอนาคต	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	แผนปฏิบัติการของหน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและแนวทางการจัดการอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	มีกลไกในการทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการคิดเชิงรุกเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ใหม่ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2.3 Performance (การปฏิบัติงาน)							
1	หน่วยงานมีกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Severity of Risk) อย่างละเอียด ทั้งด้านโอกาสและผลกระทบ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

3	ความเสี่ยงที่ระบุได้ถูกจัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	มีการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Responses) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	หน่วยงานมีการพัฒนามุมมองความเสี่ยงโดยรวม (Portfolio View) เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานประจำวัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	มีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง เช่น Matrox ความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	การตอบสนองต่อความเสี่ยงมีการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การยอมรับ หรือการถ่ายโอน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	มีการติดตามและทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่นำมาใช้	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	หน่วยงานมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้รายงานความเสี่ยงที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามแผนการตอบสนองความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดจากการจัดการความเสี่ยงเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2.4 Review & Revision (การทบทวนและการปรับปรุง)							
1	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อระบบการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	องค์กรมีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	องค์กรมีการติดตามการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

4	องค์กรมีการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	องค์กรมีการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	องค์กรมีการทบทวนความเพียงพอของทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	มีการประเมินประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้ว	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	องค์กรมีการปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	มีการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	องค์กรมีการนำผลการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	องค์กรมีการทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	องค์กรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	องค์กรมีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2.5 Information, Communication, & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)							
1	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	องค์กรมีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

4	องค์กรมีช่องทางการรายงานความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	มีการรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	รายงานความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	องค์กรมีการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานทุกระดับรับทราบ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	องค์กรมีการสื่อสารความเสี่ยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	องค์กรมีระบบการแจ้งเตือนความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	องค์กรมีฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	องค์กรมีการรายงานความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	มีการสื่อสารผลการประเมินความเสี่ยงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	องค์กรมีการใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการตัดสินใจทางธุรกิจ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

ประวัติ

ชื่อ-สกุล	สุพจน์ มานะสุข
วัน เดือน ปี เกิด	4 มกราคม 2514
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2546 วท.ม. (เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและสารสนเทศ), มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2537 คบ. (อุตสาหกรรมศิลป์), สถาบันราชภัฏเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	214 หมู่ 4 ตำบลสันทราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-
ชื่อ-สกุล	วราภรณ์ ดอนชัย
วัน เดือน ปี เกิด	15 กรกฎาคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2556 บธ.ม. (บริการธุรกิจ), มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2543 วท.บ. (สถิติประยุกต์), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ที่อยู่ปัจจุบัน	95 หมู่ 5 ตำบลป่าอ้อดอนชัย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-
ชื่อ-สกุล	ชัชฎาภา วรโชติวงษาไพโร
วัน เดือน ปี เกิด	18 พฤษภาคม 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2545 ศศบ. (การจัดการทั่วไป), สถาบันราชภัฏเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	353 หมู่ 13 ตำบลนางแล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-