

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง



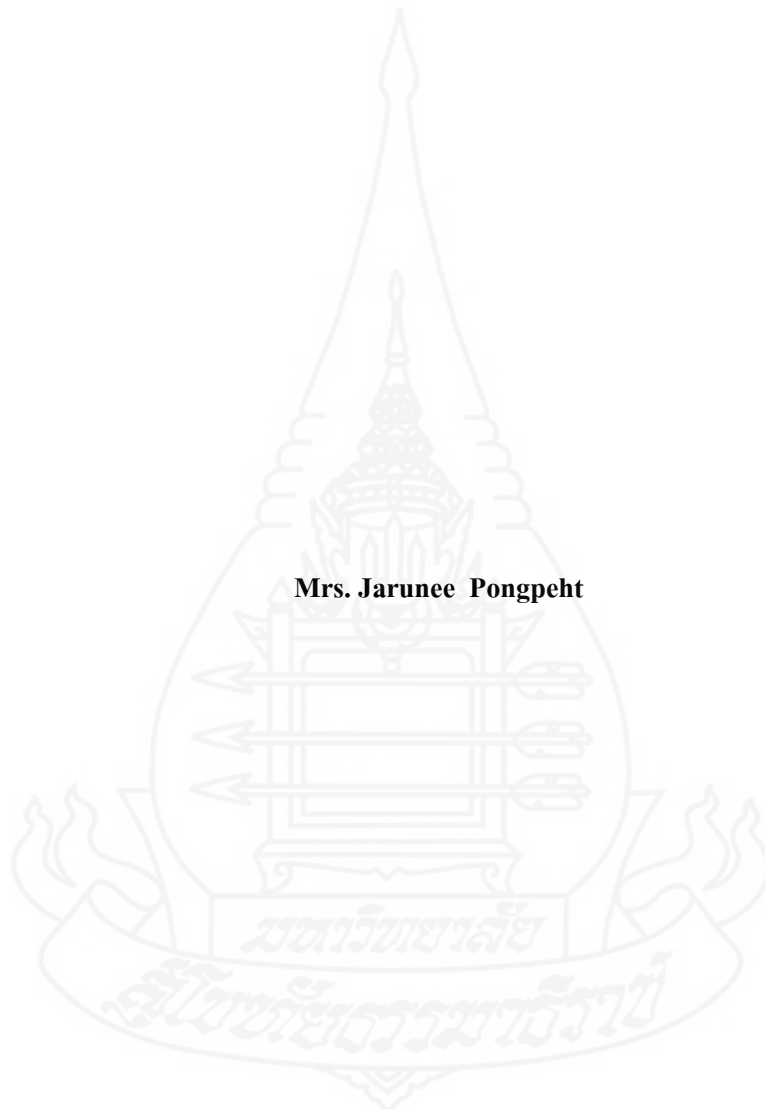
นางอรุณี พงศ์เพชร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

Risk Management of Trang Provincial Health Office

Mrs. Jarunee Pongpeht



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง
ชื่อและนามสกุล นางจารุณี พงศ์เพชร
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

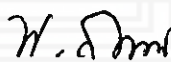
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



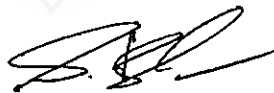
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง
ผู้ศึกษา นางจารุณี พงศ์เพชร **รหัสนักศึกษา** 2553003761 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ (2) เสนอแนวทางพัฒนาในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร แบบประเมินความเสี่ยง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงินและบัญชี ด้านบุคลากร ด้านพัสดุ และคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเสี่ยง การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังด้านกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระทบกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง ด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ แผนการใช้จ่ายเงินไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำตามแผน การเบิกจ่ายเงินล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ขอบบังคับในการปฏิบัติงาน และ (2) แนวทางที่เสนอเพื่อบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ตรวจสอบ ติดตาม การปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ การบริหารความเสี่ยง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตรัง

Independent Study title: Risk Management of Trang Provincial Health Office

Author: Mrs. Jarunee Pongpeht; **ID:** 2553003761; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisors: Dr. Jira Pratheep, Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of this study was to: (1) study level of risk of Office of Public Health, Trang Province regards to 4 Parts that are strategy part, operation part, finance part, compliance part; and (2) recommend the guideline on risk management of Office of Public Health, Trang Province regards to 4 Parts that are strategy part, operation part, finance part, compliance part.

This study was qualitative research. The methodology were documentary research, in-depth interview and group discussion. Population of this study consisted of management personnel concerning operation persons on strategy planning, finance and accounting, personnel, parcel and risk management and internal audit committee.

The findings of this study were as followed: (1) the level of risk on strategy part which was high level risk was determination on target and achievement of KPI that could not be operated in actual situation. On operation part, risk analysis found that development of work was not continued. On finance part, the very high level of risk was that the annual payment budget was not paid on time of the fiscal year. The high level of risk was that the finance plan was not updated or was not established, thus the payment was late/not on time as plan. On compliance part, there was medium level of risk on officer such as not having adequate knowledge on laws and operation compliances; and (2) the guideline on risk management were recommended as followed: risk management committee should be appointed in order to determine risk management policy including promoting, supporting, checking and follow-up operation. Establishing on strategy plan should be importantly considered and continually monitoring and evaluating on work performance. And working compliances should be established in order to assist the operation to be more effective and efficient.

Keywords: Risk Management, Provincial Health Office, Trang Province.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระของผู้วิจัยอย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้คำแนะนำที่ดี เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ที่กรุณาให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูล ค้นคว้าเอกสารของทางราชการ รวมทั้งบุคลากรทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสัมภาษณ์

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระคุณบิดา มารดา คู่สมรส บุตร และบุคคลอันเป็นที่รักที่คอย เป็นกำลังใจที่ดี สนับสนุนผู้วิจัยให้มีความเพียรพยายามจนประสบความสำเร็จ

จารุณี สายทองแท้

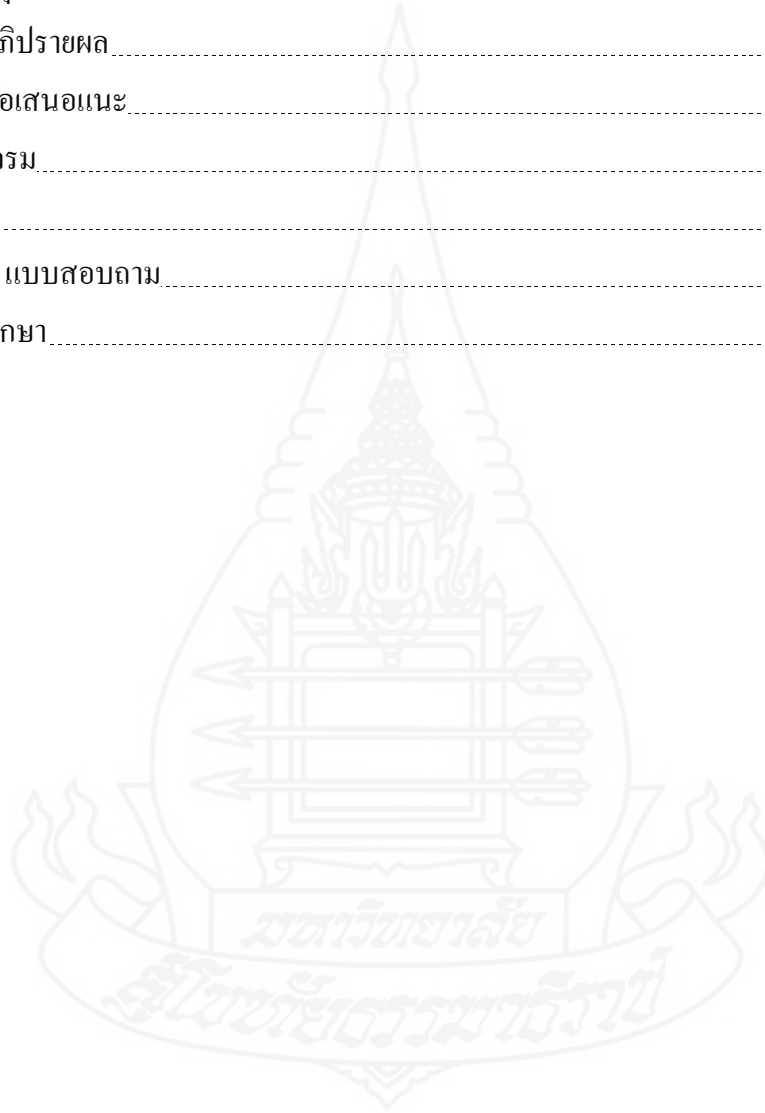
สิงหาคม 2557

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฌ |
| สารบัญภาพ..... | ญ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย..... | 4 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 4 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 4 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 5 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 9 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 10 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง..... | 10 |
| การบริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง..... | 40 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 45 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 50 |
| พื้นที่ดำเนินการ..... | 50 |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัย..... | 50 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 51 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 51 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 52 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 55 |
| ตอนที่ 1 ระดับความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง..... | 55 |
| ตอนที่ 2 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง..... | 57 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 74 |
| สรุปการวิจัย..... | 74 |
| อภิปรายผล..... | 80 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 85 |
| บรรณานุกรม..... | 86 |
| ภาคผนวก..... | 89 |
| ก แบบสอบถาม..... | 90 |
| ประวัติผู้ศึกษา..... | 98 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 3.1 แสดงระดับความเสี่ยง | 53 |
| ตารางที่ 4.1 ผลจากการสัมภาษณ์และ Focus Group เพื่อค้นหาความเสี่ยง และการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง | 58 |
| ตารางที่ 4.2 การประเมินความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่างจากผู้ให้สัมภาษณ์ | 62 |
| ตารางที่ 4.3 การแยกระดับความเสี่ยง | 66 |
| ตารางที่ 4.4 การเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง | 67 |
| ตารางที่ 5.1 สรุประดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน | 75 |



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 4 |
| ภาพที่ 1.2 แผนผังประเมินความเสี่ยง..... | 7 |
| ภาพที่ 1.3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง..... | 8 |
| ภาพที่ 2.1 ส่วนประกอบการควบคุมภายใน..... | 15 |
| ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และองค์ประกอบ..... | 19 |
| ภาพที่ 2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO..... | 20 |
| ภาพที่ 2.4 การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์..... | 23 |
| ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบโครงสร้างและ กระบวนการจัดการความเสี่ยง..... | 26 |
| ภาพที่ 2.6 ส่วนประกอบของกรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง..... | 27 |
| ภาพที่ 2.7 รายละเอียดของสาระต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการความเสี่ยงและความเกี่ยวพัน..... | 28 |
| ภาพที่ 2.8 แสดงการบริหารความเสี่ยงเพื่อความสอดคล้องของแผนบริหารราชการ แผ่นดิน..... | 36 |
| ภาพที่ 2.9 เกณฑ์การให้คะแนนเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ ก.พ.ร..... | 37 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาประเทศไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว โดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติการปฏิรูประบบราชการของไทย จึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2552-2554)

พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแก้ไข พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมแห่งภารกิจรัฐ

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของรัฐ อันจะทำให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกัน และเป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐสามารถมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดี ที่ทำให้สามารถเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงจะสามารถช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ โดยจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การจัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดการทรัพยากร (คน-เงิน-ทุน) มีความเหมาะสมและคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) ยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization-HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการ โดยเป็นอุปสรรคมิให้บรรลุตามเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางไว้

ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของส่วนราชการให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ไปจนถึงระดับบุคคล

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินและให้มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน โดยหน่วยงานราชการต้องดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจว่าหน่วยงานนั้นๆ จะสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทยดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัด อยู่ในมิติที่ 4 เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจได้ดำเนินการตามกรอบด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการคือ หน่วยงานราชการจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนา ระบบราชการโดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยงานราชการ มากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยงานราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้ เป็นการตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ดังนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำ ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เพื่อให้หน่วยงาน ภาครัฐนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็น เครื่องมือในการบริหารการดำเนินงาน ที่มุ่งลดมูลเหตุของแต่ละ โอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย และช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร และประสบผลสัมฤทธิ์ตาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้หน่วยงานในสังกัดมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Tread way Commission) ซึ่งเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้วยกระบวนการ ต่างๆ และต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk) 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง และ รับผิดชอบการปฏิบัติงานหน้าที่ตรวจสอบภายใน และควบคุมภายใน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับ ความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง โดยเน้นมุมมองการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร เป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานสาธารณสุขต่อไป

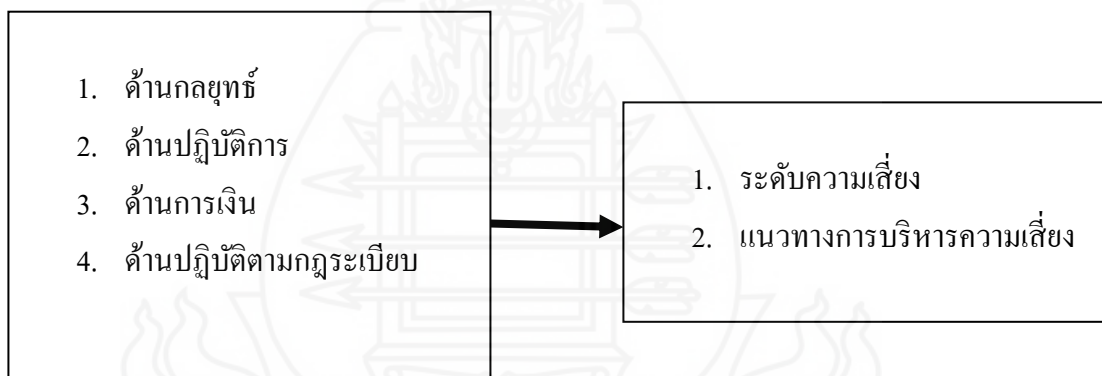
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO อังใน เจริญ เจษฎาวัดย์ (2549) มาศึกษาและสรุปเป็นกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะพื้นที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.4 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหาร และ คณะกรรมการควบคุมภายใน สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือน มกราคม – กรกฎาคม 2557

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายและคำจำกัดความของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

5.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ

5.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

- ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง

- ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

5.1.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

5.1.4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

5.4 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

5.5 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ การแบ่งระดับความเสี่ยง แบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ใดๆก็ดี ระดับการบริหารความเสี่ยง อาจจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ หรือ 3 ระดับก็ได้ ขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มความเสี่ยงตามที่ต้องการเห็นสมควร


แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

| Risk Assessment Matrix | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
|------------------------|----------------------------|---|--------------------|------------|---------|------------|------------------|
| | | | ต่ำมาก / น้อยมาก | ต่ำ / น้อย | ปานกลาง | สูง / บ่อย | สูงมาก / บ่อยมาก |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ผลกระทบ / ความรุนแรง | สูงมาก / ทรามณะ | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | สูง / วิกฤต | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | ปานกลาง | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | ต่ำ / น้อย | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | ระดับของความเสี่ยง | | | | |

ที่มา: <http://www.itgthailand/risk-assessment-matrix>

ภาพที่ 1.2 แผนผังประเมินความเสี่ยง

จากภาพที่ 1.2 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนน | แทนด้วยแถบสี | ความหมาย |
|-----------------|------------|--|---|
| ต่ำ | 1-3 |  สีเขียว | Acceptable or Limited Focus -ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม |
| ปานกลาง | 4-9 |  สีเหลือง | Tolerable but caution or Management Discretion Medium Risk -ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ |
| สูง | 10-16 |  สีส้ม | Intolerable or Attention Required/High Risk -ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป |
| สูงมาก | 17-25 |  สีแดง | Intolerable or Immediate Attention Required/High Risk -ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที |

ภาพที่ 1.3 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

5.6 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี เช่น การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

5.7 ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย

5.8 ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใดๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสียหายอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน

5.9 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

5.10 การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม หมายถึง ลักษณะขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระดับกิจกรรม ซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุม ระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุม เป็นรายครั้ง จะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อนำรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และคาดว่าจะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของหน่วยงานมาวางแผนป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

6.2 เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดตรัง แก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาวะเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสารการอบรม คู่มือการปฏิบัติงาน ตำราทางวิชาการ ข้อมูลที่สามารถค้นคว้าได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. การบริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความเสี่ยง (Risk) ไว้หลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละมุมมองของแต่ละองค์กร แต่ละอาชีพ และแต่ละประเภทธุรกิจ ไว้ดังนี้ คือ

สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ ก.พ.ร. (2549) กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Theadway Commission, 2547) กล่าวว่า ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

กรมบัญชีกลาง ให้ความหมายว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

สรุป ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรู้ว่ไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard) เหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตราย หรือสร้างความเสียหายแก่องค์กร เช่น กิจกรรมผลิตสินค้าอาจมีความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ เทคโนโลยีก่อสร้างล้ำสมัย คนงานไม่เชี่ยวชาญ คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กร ได้รับเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ราคาผู้คู่แข่งไม่ได้ ถูกค้ายึดเวลาชำระเงินนานเกินไป เป็นต้น

3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียหายใน การแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถนำสินค้าใหม่ออกสู่ ตลาดในเวลาที่เหมาะสม การไม่ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหม่ที่อาจช่วยขยายธุรกิจ เป็นต้น

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยธุรกิจมักประสบเหตุการณ์เหล่านี้ เช่น แผน ธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การพลาดโอกาสทางธุรกิจ การลงทุนทางธุรกิจไม่ให้ผลตอบแทนตามที่ กำหนดไว้ ผลประโยชน์ของพนักงานไม่จูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การส่ง ผลผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพออกจากโรงงาน การละเลยกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ผู้จัดการไม่มี ความสามารถเพียงพอในการรับผิดชอบดูแลผลิตใหม่ เป็นต้น

เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิด จากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร การเงิน หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง เริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหารตลอดจน พนักงานในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกับคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถมอง ความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่เราจะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการควบคุมสาเหตุความเสี่ยงใน ส่วนที่เป็นปัจจัยภายในและการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่ เราควบคุมไม่ได้¹ ซึ่งเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสาร

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานของ องค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายความถึงการประกอบกิจการอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้เสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprisewide Risk Management) คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกัน และมีลักษณะสำคัญ² ดังนี้

1. ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนธุรกิจวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหาร องค์กร
2. พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมดโดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็น ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามระเบียบ และการเงิน ซึ่ง ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
3. มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ว่าความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมการบริหาร ความเสี่ยงนั้นอย่างไร
4. ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

¹ กอบศักดิ์ ภูตระกูล, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารธนาคารพาณิชย์, ธนาคารแห่งประเทศไทย (กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2545)

² ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แนวทางการบริหารความเสี่ยง พิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2546)

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติตามมาตรฐานระเบียบที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่ดำเนินธุรกิจอยู่มีการพัฒนาตลอดเวลา ทำให้ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงด้วยอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้ประโยชน์ต่อธุรกิจในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แม้ว่าความเสี่ยงไม่สามารถถูกกำจัดให้หมดไป แต่ก็จะทำให้การจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ยอมรับได้

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากความเสี่ยงแฝงตัวอยู่ในกระบวนการทำงานขององค์กร โดยความเสี่ยงแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไป และจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน และสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น กำหนดแนวทางนโยบาย และขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบ การสื่อสาร และให้ความรู้แก่พนักงานในระดับต่างๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนการดำเนินการ เช่น ประเมินผลกระทบต่อธุรกิจในสถานการณ์หลายๆ แบบ โอกาสในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ระบุความเสี่ยงที่ต้องการบริหารอย่างชัดเจน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การวางระบบการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน เป็นการดำเนินการในระบบการบริหารความเสี่ยงได้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องวางแผนให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบได้มีการปฏิบัติตามมาตรการที่วางไว้ เช่น การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด กำหนดวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง วางระบบและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การวัด ติดตาม และประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการบริหาร เช่น การตรวจสอบระบบการควบคุม การประเมินดัชนีความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นต้น

1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2549) กล่าวว่า COSO เป็นชื่อย่อขององค์กรพิเศษของสหรัฐอเมริกา ในคำเต็มว่า “The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission” ที่สถาบันทางวิชาการบัญชีและการตรวจสอบของสหรัฐอเมริกา 6 สถาบัน ร่วมมือกันตั้งขึ้นมาและได้พัฒนาแนวความคิดและหลักการควบคุมภายในใหม่ ให้ชื่อว่า “Internal Control Integrated Framework” ภายใต้คำจำกัดความที่สื่อความหมายเป็นภาษาไทย ดังนี้ “การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการ (Process) ที่มีผลบังคับโดยคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ และบุคคลอื่นๆ ขององค์กรผู้ซึ่งมีหน้าที่จัดหาความมั่นใจต่อการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องเหล่านี้ คือ (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (2) ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน (3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนด” แนวความคิดดังกล่าว COSO มีการจำแนกส่วนประกอบ (Components) ของการควบคุมที่สำคัญออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และ 5) การติดตามตรวจสอบ (Monitoring)

จากแนวความคิดและหลักการโดยย่อของ COSO ดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เราอาจนำประเด็นสำคัญมาพิจารณาประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

1. หลักการสำคัญของ Internal Control-integrated Framework

COSO เน้นเรื่องการวางระบบควบคุมภายในให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ

1.1 ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Effectiveness and Efficiency of Operations)

1.2 ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน (Reliability of Financial Information)

1.3 การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่กำหนด (Compliance with laws and Regulations)

2. ส่วนประกอบ (Component) ที่สำคัญของพีรามิดการควบคุม

ส่วนประกอบของการควบคุมภายในตามแนวความคิดของ COSO จัดเรียงลำดับความสำคัญสูงสุดไว้ที่เรื่อง Monitoring ไล่ลำดับไปสู่เรื่อง Control Environment เรียงหลั่นกัน ดังนี้



ที่มา: เจริญ เจษฎาวัลย์ (2549)

ภาพที่ 2.1 ส่วนประกอบการควบคุมภายใน

จากแนวความคิดหลักของ COSO ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเรื่องการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และเรื่องความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information) มีความสำคัญในระบบควบคุมภายในอย่างมาก และหากศึกษาลึกลงไปถึงที่มาของแนวความคิดนี้ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมินการจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1) ปัจจัย: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้น

จากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

2) ปัจจัย: การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดควมมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายขององค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3) ปัจจัย: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4) ปัจจัย: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกานำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องการมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) ปัจจัย: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้อง และทันเวลา ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร

6) ปัจจัย: การจัดการบริหารความเสี่ยง การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบ และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โอโยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7) ปัจจัย: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจ กรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้ (1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (2) ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผล การดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร (2) การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

8) ปัจจัย: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ (1) การรายงานและการสอบทานขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง และ (4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่า องค์กรต่างๆ ดำรงอยู่เพื่อสร้างและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามทุกองค์กรต้องประสบกับความไม่แน่นอน (หมายความถึงการไม่สามารถระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และผลกระทบที่ตามมาอย่างถูกต้องและแม่นยำ) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้มีส่วนช่วยสร้าง คำรกรักษาไว้ หรือทำลายคุณค่าขององค์กร ความไม่แน่นอนอาจเป็นความเสี่ยงที่ให้ผลกระทบเชิงลบ โดยไปลดมูลค่าหรือเป็นโอกาสที่ให้ผลกระทบเชิงบวกโดยเพิ่มมูลค่า ดังนั้น ในการสร้างเสริมมูลค่าสูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายการเจริญเติบโต เป้าหมายผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านทางกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

ข้อดีของการจัดการความเสี่ยง คือ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ช่วยให้การตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ช่วยลดเหตุการณ์อันไม่คาดคิดและความสูญเสียที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการตอบสนองความเสี่ยงในองค์กรรวมให้ดีขึ้น ช่วยเสริมการดำเนินงานเชิงรุกในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ เป็นโอกาสทางธุรกิจและช่วยในการบริหารเงินทุนให้ดีขึ้น ทั้งแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

การดำรงอยู่และการดำเนินการขององค์กรก็เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานมักจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ (หมายความถึงความไม่แน่นอนที่ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ จะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ และมีผลกระทบมากเพียงใด) ต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ ดังที่กล่าวอาจเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสในรูปการเช่นนี้ การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ข้อความการจัดการความเสี่ยงข้างต้นสะท้อนให้เห็นแนวความคิดพื้นฐานหลายประการของการจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ 1) เป็นกระบวนการที่ดำเนินอยู่และกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยทุกระดับ 3) ถูกออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดและผลกระทบ 4) ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ 5) ใช้จัดการความเสี่ยงในภาพรวม 6) ใช้บริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ 7) ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อฝ่ายจัดการและคณะกรรมการว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นวิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ในแง่มุมมองของการบริหาร การมีการจัดการความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับข้อมูลอย่างทันท่วงที และทำให้ทราบระยะห่างจากการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การจัดการความเสี่ยงไม่สามารถช่วยป้องกันองค์กรจากการที่ฝ่ายบริหารใช้ดุลยพินิจ หรือทำการตัดสินใจที่ผิดพลาดและไม่ช่วยป้องกันเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ

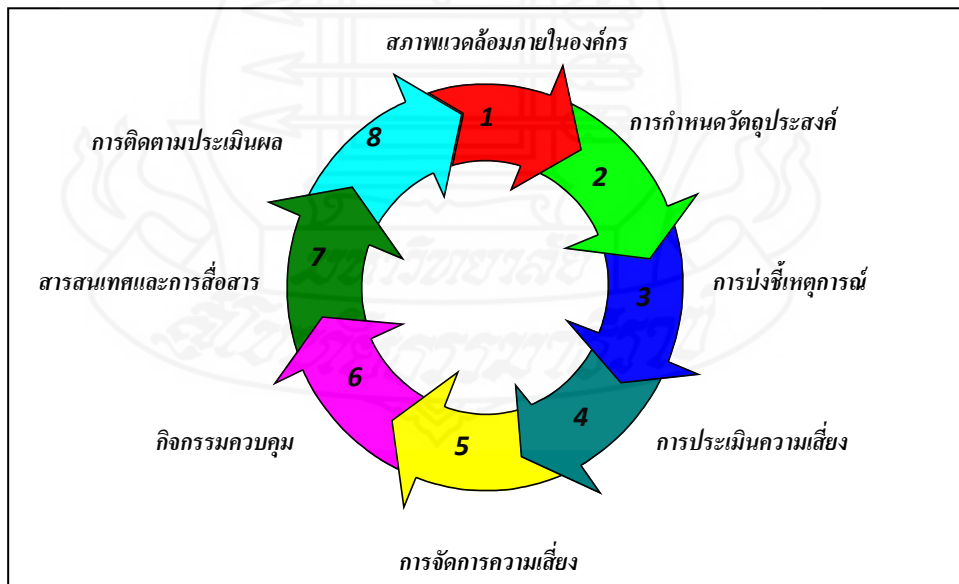
| วัตถุประสงค์ | องค์ประกอบ | | | | | | | |
|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|
| กลยุทธ์ | สภาพแวดล้อมภายใน | การกำหนดวัตถุประสงค์ | การระบุเหตุการณ์ | การประเมินความเสี่ยง | การตอบสนองต่อความเสี่ยง | กิจกรรมควบคุม | สารสนเทศและการสื่อสาร | การติดตามประเมินผล |
| การปฏิบัติงาน | | | | | | | | |
| การรายงาน | | | | | | | | |
| การปฏิบัติตามระเบียบ | | | | | | | | |

ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และองค์ประกอบ

ภายใต้บริบทของพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ฝ่ายบริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เลือกลงกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เชื่อมโยงลดหลั่นลงไปที่ทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นตัวกำหนดช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมักจะ ไม่เปลี่ยนแปลง ขณะที่การสร้างกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามระเบียบอาจปรับเปลี่ยนแปรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยระบุเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน และช่วยระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุน กลยุทธ์และสัมพันธ์กับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นที่การบรรลุพันธกิจ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ด้านการรายงานมีอยู่เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น และวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติการจะอยู่นอกเหนือการควบคุมองค์กร กระนั้นก็ตาม ผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจะบรรเทาลงได้ด้วยการประเมิน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และการจัดทำแผนฉุกเฉินรองรับ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะอยู่ในการควบคุมองค์กร



ภาพที่ 2.3 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

นอกจากวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โครงสร้างการจัดการ ความเสี่ยงยังประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ซึ่งประยุกต์เข้ากับวัตถุประสงค์ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งหมายความรวมถึงแนวนโยบายทั่วไปขององค์กร ปรัชญาการจัดการความเสี่ยงที่ประกอบด้วยสภาพความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่ง สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน และคุณค่าของบุคลากรที่ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความสามารถ ปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งผลถึงความตระหนักถึงความเสี่ยง ตลอดจนพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมด รวมทั้งช่วยให้เกิดแนวทางปฏิบัติและ โครงสร้าง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีอยู่ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกช่วยสนับสนุนพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ ต้องครอบคลุมทั้งเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายในอันจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งการแยกแยะความ เสี่ยงออกจากโอกาส โดยที่โอกาสจะถูกนำกลับไปพิจารณาใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์หรือใน กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด และวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ เหตุการณ์ที่ควรได้รับความสนใจอย่างมากคือ เหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมาย ไว้และยังไม่ได้ประเมิน การประเมินความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นตัว กำหนดความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร ขณะที่การประเมินอาจเป็นไปได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และต้องครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติก่อนหน้าการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากการจัดการแล้ว การเอกริธีประเมินรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความแม่นยำที่ต้องการและวัฒนธรรม ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

5. การตอบสนองความเสี่ยง อาจเป็นไปได้ทั้งการหลีกเลี่ยง การลด การหาผู้ร่วมรับ และ/หรือการยอมรับ ฝ่ายบริหารเป็นคนเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนอง โดยพิจารณาจาก ปัจจัยต่างๆ ได้แก่

5.1 ผลกระทบจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงว่าอยู่ในแนวทางเดียวกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่

5.2 ต้นทุนเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เป็นไปได้

5.3 โอกาสที่เป็นไปได้ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอยู่นอกเหนือการจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะหรือไม่

6. กิจกรรมควบคุม ประกอบด้วยนโยบายที่เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและวิธีปฏิบัติที่ทำให้นโยบายบังเกิดผล ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้วางไว้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานอย่างแพร่หลาย ซึ่งทำให้ต้องมีกิจกรรมควบคุมเป็นการเฉพาะได้แก่การควบคุมทั่วไปในส่วนการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และการควบคุมระบบงานที่เกี่ยวกับการประมวลผลของระบบงานในทุกขั้นตอน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะบันทึกเข้าระบบและเพื่อตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร โดยสารสนเทศคือการระบุ บันทึก และการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไว้ และสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ขณะที่การสื่อสารครอบคลุมตั้งแต่จากผู้บริหารไปสู่พนักงานระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบน

8. การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กรโดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง ตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

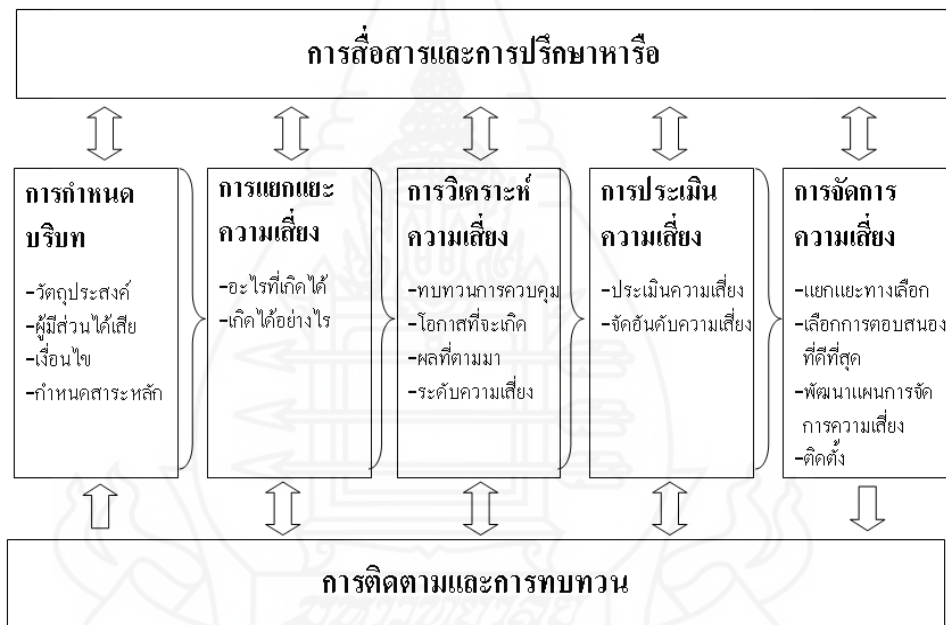
องค์ประกอบทั้ง 8 ของการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องถูกดำเนินการเรียงตามลำดับ การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้หลายทิศทางและอาจซ้ำไปซ้ำมา

ในกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ วัตถุประสงค์ทั้ง 4 และองค์ประกอบทั้ง 8 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่วัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผล ขณะที่องค์ประกอบคือ สิ่งจำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ดังนั้น การตัดสินใจว่าการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องพิจารณาที่ความดำรงอยู่และความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบทั้ง 8 ซึ่งความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการมาจากการที่องค์ประกอบแสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นสาระสำคัญ และความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การจัดการความเสี่ยงให้ประโยชน์แก่องค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คือ อาจเกิดข้อผิดพลาดจากการใช้ดุลยพินิจของมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ อาทิ ความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของการจัดการ การสมรู้ร่วมคิดกันที่จะไม่ปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การใช้อำนาจฝ่าฝืนกฎระเบียบโดยฝ่ายบริหาร และการพิจารณาว่าต้นทุนที่ต้องใช้ไปสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

1.4 การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360: 2004)

การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์



ภาพที่ 2.4 การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

การกำหนดบริบท เพื่อให้เกิดการตระหนักซึ่งความเสี่ยง จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรอยู่ในสถานะเสี่ยง ดังนั้น ขั้นตอนแรกๆของกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาตรฐานคือ การกำหนดบริบทของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนพรรณนา และส่วนสร้างสรรค์

1. ส่วนพรรณนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และเกณฑ์วัดความสำเร็จ

1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดได้รับการพิจารณา จำเป็นต้องรู้วัตถุประสงค์ของกิจการ หากกิจการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่ ควรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจการกับขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีการมองข้ามสมมติฐานที่สำคัญหรือวัตถุประสงค์ใดๆ ขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ของกิจการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ วัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยผ่านทางเกณฑ์วัดผลสำเร็จ

1.2 เกณฑ์วัดความสำเร็จ เกณฑ์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการวัดการบรรลุวัตถุประสงค์และผลกระทบของสิ่งใดก็ตามที่จะทำให้วัตถุประสงค์ไม่บรรลุ หรือผลที่ตามมาของความเสียนั้นเอง เกณฑ์ความสำเร็จต้องกระชับ มีตัววัดที่ไม่มากแต่สามารถครอบคลุมผลกระทบสำคัญๆ และครอบคลุมทุกแง่มุมของความสำเร็จ กำหนดว่าจะวัดอย่างไร และแยกผลกระทบของความเสียหายจากโอกาสในการเกิดเกณฑ์ความสำเร็จมักสอดคล้องกับทิศทางการจัดการ โดยต้องใช้ต้นทุนและเวลาน้อยที่สุด ขณะที่ต้องได้รายได้ และมีระดับบริการสูงสุด

โดยสรุป ส่วนพรรณนาของการวิเคราะห์บริบท ประกอบด้วยชุดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กระชับและคำนึงถึงส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงชุดเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความเสี่ยงหลัก พร้อมการพิจารณาโอกาสในการเกิดและผลกระทบ

2. ส่วนสร้างสรรค์ การแยกแยะความเสี่ยงจะไม่บังเกิดผล หากพิจารณาระดับตัวองค์กร ดังนั้น ควรแยกออกเป็นส่วนๆ ที่เรียกว่า สาระหลัก โดยที่สาระหลักเป็นกลุ่มของเรื่องราวที่จะพิจารณาแต่ละเรื่อง ซึ่งจะแคบกว่าแนวคิดขององค์กร ทำให้ผู้แยกแยะสามารถมุ่งความคิดลงลึกในประเด็น ชุดสาระหลักที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีจะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และทำให้มั่นใจว่าเรื่องสำคัญทั้งหมดจะได้รับการพิจารณาแยกแยะความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม จำนวนของสาระหลักมีผลต่อระยะเวลาของกิจการจึงควรอยู่ในระดับที่พอเหมาะและเข้าใจได้ง่าย

การแยกแยะความเสี่ยง สามารถแบ่งได้เป็น 2 ทางคือ ทางที่กำหนดและทางสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้ต้องจัดการด้วยความระมัดระวังเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นกระบวนการได้ประสิทธิผลด้านต้นทุน วิธีที่ง่ายคือ การใช้บัญชีรายชื่อ การตรวจเช็คความเสี่ยงมาตรฐาน แต่วิธีนี้อาจปิดกั้นการคิดนอกกรอบ ดังนั้น จึงควรใช้ในการทบทวนกระบวนการแยกแยะมากกว่า เพื่อให้มั่นใจว่าไม่หลงลืมสิ่งใดไปในการแยกแยะความเสี่ยงนิยมใช้วิธีการระดมสมอง ซึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้บัญชีรายชื่อตรวจเช็ค เพราะช่วยดึงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วม และช่วยลดการละเลยเรื่องใหม่ๆ อีกทางหนึ่งคือ การสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบโดยที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ หรือ

แบบสอบถามและการสำรวจ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใช้รูปแบบการระดมสมองแบบใด หลังการระดมสมองต้องมีการนำเสนอบัญชีรายชื่อการตรวจเช็ค หรือมุมมองที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้หลงลืมเรื่องใดไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ขั้นตอนการวิเคราะห์ทำโดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้แก่แต่ละความเสี่ยง โดยค่านิ่งว่าความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่ประกอบด้วยผลกระทบเชิงคุณภาพและโอกาสเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ความไม่แน่นอนบางอย่างอาจไม่เรียกว่า เหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมบางอย่างของลูกค้ารายเดียว อาจเรียกว่า เหตุการณ์ แต่หากมีลูกค้าจำนวนมากที่มีพฤติกรรมเหมือนกัน จะแยกประเมินได้ยาก ดังนั้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดโดยค่าเฉลี่ยของทั้งหมด ซึ่งเป็นปริมาณที่ไม่แน่นอน ซึ่งปริมาณที่ไม่แน่นอนนี้จะแสดงโดยค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าที่เป็นไปได้มากที่สุดภายในช่วงนั้นไม่ว่าความเสี่ยงจะถูกกำหนดในรายละเอียดมากแค่ไหนก็ตาม ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ยังเป็นแค่มุมมองเบื้องต้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป ขั้นตอนถัดไปจะช่วยทบทวนการกำหนดเหล่านี้และปรับเปลี่ยนในกรณีที่เป็น

การประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนนี้จะทบทวนผลการวิเคราะห์เบื้องต้น เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานปรับความเสี่ยงที่สูงหรือต่ำไป และตัดความเสี่ยงที่ไม่สำคัญออกไป

การจัดการความเสี่ยง โดยการนำความเสี่ยงที่แยกแยะแล้วมาเข้าสู่กระบวนการจัดการตามแผนที่วางไว้ โดยมีแผนฉุกเฉินรองรับ การจัดการอาจรวมถึงการตัดแปลงแผนพื้นฐานขององค์กร หรือบางครั้งอาจพบว่าการจัดการที่ดีที่สุดคือการรวมทุกกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

การติดตามและการทบทวน ขั้นตอนนี้มี 2 ระดับ ได้แก่

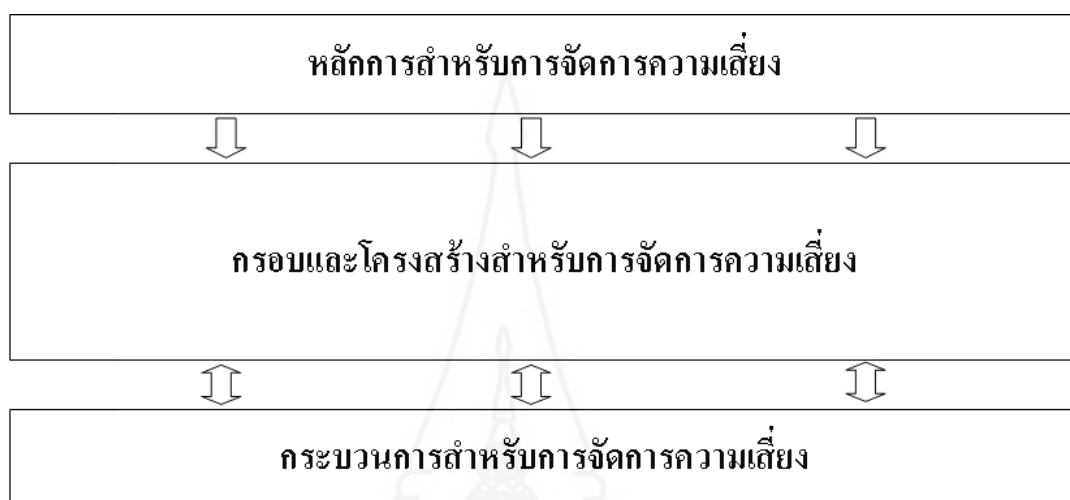
ระดับที่ 1 คือ การทบทวนผลลัพธ์ของ 5 ขั้นตอนก่อนหน้า ซึ่งอาจพบว่าการประเมินในช่วงแรกคล้ำสมัยไปแล้ว เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปหรือได้ค้นพบสิ่งใหม่กว่า อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า จะต้องเริ่มกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพียงแต่ส่วนที่ถูกกระทบจะต้องถูกนำขึ้นมาพิจารณาและทำให้เป็นปัจจุบัน

ระดับที่ 2 คือ การติดตามผลการดำเนินงานของทั้ง 5 ขั้นตอน

การสื่อสารและการปรึกษาหารือ การจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยนำเข้าที่สร้างสรรค์และเกี่ยวข้องกับทุกคน การวางแผนและการดำเนินการต้องให้มั่นใจว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับโอกาสอย่างเพียงพอและได้รับข่าวสารเพื่อการพัฒนาความเข้าใจความเสี่ยงและมาตรการต่างๆ

1.5 การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO/DIS 31000 (ฉบับร่าง 2009)

1) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการความเสี่ยง

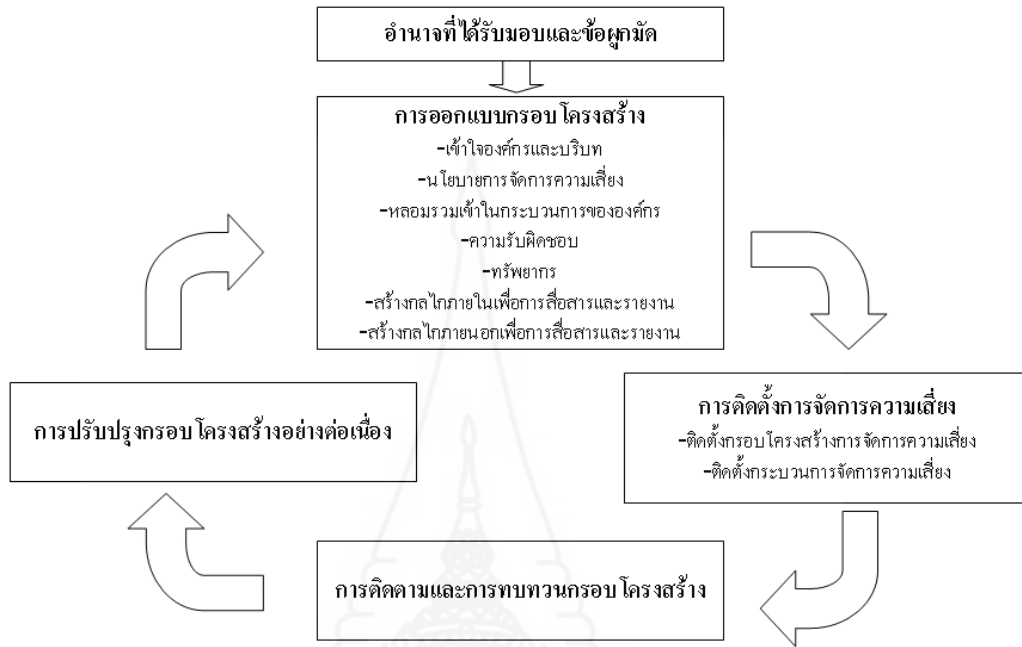


ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการความเสี่ยง

2) **หลักการและแนวทางปฏิบัติ** การจัดการความเสี่ยงขององค์กรควรประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ดังนี้ คือ สร้างคุณค่า เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ บ่งชี้ความไม่แน่นอนเป็นระบบ มีโครงสร้างและกำหนดเวลา ขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ที่ดีที่สุด ปรับแต่งได้ พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลและวัฒนธรรม โปร่งใสและเฉพาะเจาะจง หมุนวน เกิดซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) **กรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง** การจัดการความเสี่ยงควรดำเนินการภายใต้กรอบโครงสร้าง ซึ่งมีอยู่ในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรตลอดทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับชั้น กรอบโครงสร้างช่วยองค์กรในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับและภายในกรอบเฉพาะขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าข้อมูลความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้นจะถูกรายงานอย่างเหมาะสมและใช้เป็นฐานของการตัดสินใจและความรับผิดชอบในทุกระดับขององค์กร

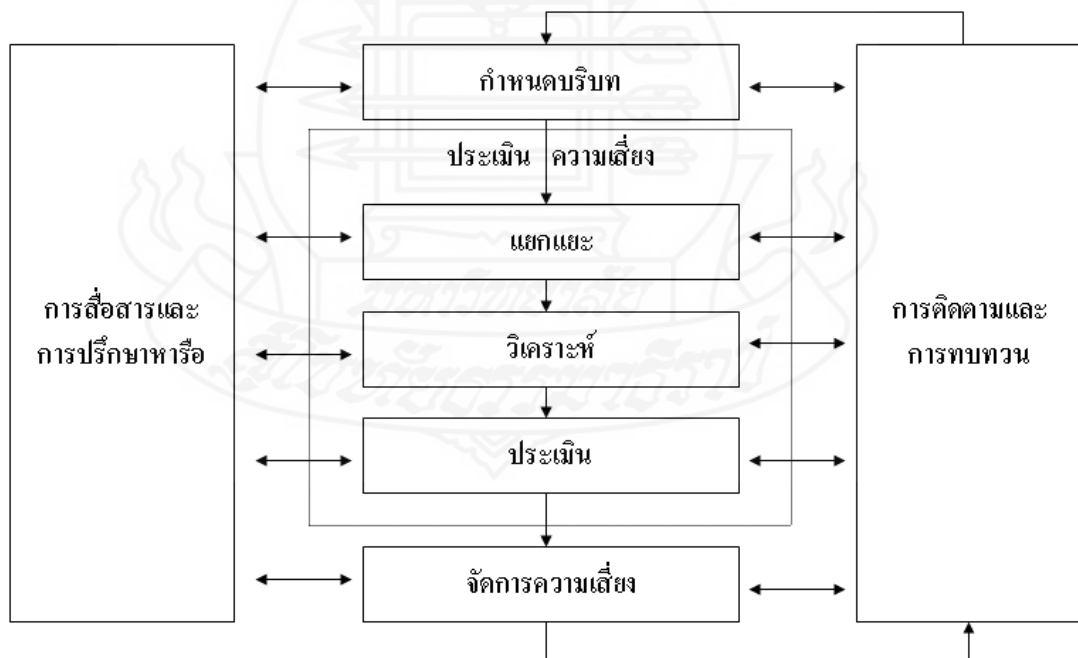
ส่วนประกอบของกรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 2.6 ส่วนประกอบของกรอบ โครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง

- (1) การเริ่มต้นเรื่องการจัดการความเสี่ยงต้องมีการยืนยันจากฝ่ายบริหาร และมีแผนกลยุทธ์ที่รัดกุม เพื่อให้มั่นใจในความมีประสิทธิภาพ
- (2) ก่อนเริ่มการออกแบบและติดตั้งควรเข้าใจบริบททั้งภายนอกและภายในขององค์กร
- (3) การจัดการความเสี่ยงควรที่จะฝังเข้าไปในทุกการปฏิบัติและกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เพื่อความตรงประเด็น มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรฝังเข้าไปในการพัฒนานโยบาย การวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- (4) องค์กรควรสร้างความมั่นใจด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจสำหรับการจัดการความเสี่ยง มีการติดตั้งและบำรุงรักษากระบวนการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยงอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
- (5) องค์กรควรพัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อการกระจายทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความเสี่ยง

- (6) องค์กรควรสร้างกลไกภายในเพื่อการสื่อสารและการรายงาน กลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการเพื่อการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งในองค์กร
 - (7) องค์กรควรพัฒนาและติดตั้งแผนเพื่อการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก
 - (8) การติดตั้งกรอบโครงสร้างสำหรับจัดการความเสี่ยง ควรรวมถึงกำหนดเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสม การประยุกต์นโยบายและกระบวนการ ความสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เอกสารประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลที่ต้องเก็บ การอบรม การสื่อสารและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย
 - (9) การติดตั้งต้องให้มั่นใจว่า ได้ประยุกต์เข้าไปในทุกระดับชั้น ตรงประเด็น และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติและกระบวนการธุรกิจขององค์กร
 - (10) องค์กรต้องกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน วัดผลเปรียบเทียบกับแผน เป็นระยะ ทบทวนเป็นระยะถึงความเหมาะสมของกรอบโครงสร้าง นโยบายและแผน การรายงาน ความเสี่ยงและการทบทวนความมีประสิทธิภาพของกรอบโครงสร้าง
 - (11) นำผลการทบทวนมาปรับปรุงกรอบโครงสร้าง นโยบายและแผน
- 4) **กระบวนการจัดการความเสี่ยง** ควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการบริหาร โดยฝังอยู่ในวัฒนธรรมและการปฏิบัติ และปรับแต่งเข้ากับกระบวนการธุรกิจขององค์กร



ภาพที่ 2.7 รายละเอียดของสาระต่างๆ ในกระบวนการจัดการความเสี่ยงและความเกี่ยวพัน

ในทุกช่วงของกระบวนการควรมีการสื่อสารและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ ดังนั้นในช่วงแรกควรสร้างแผนการสื่อสารและการปรึกษาหารือ และระบุถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสียง ผลที่จะตามมาและมาตรวัด ความมีประสิทธิผลจะเกิดจากการมีผู้รับผิดชอบในการติดตั้งการจัดการความเสียง และผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลว่าทำไมถึงดำเนินการ

การกำหนดบริบทจะช่วยให้องค์กรกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการความเสียง การกำหนดขอบเขต และเงื่อนไขความเสียงสำหรับกระบวนการที่เหลือ เงื่อนไขที่สะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร บางส่วนอาจมาจากข้อกำหนดของกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสียงขององค์กร การพัฒนาต้องเกิดในช่วงแรกเริ่มของกระบวนการและได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรระบุแหล่งที่มาของความเสียงทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ พื้นที่ของผลกระทบ เหตุการณ์ สาเหตุ และผลที่ตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือเพื่อให้ได้รายการความเสียงทั้งหมดบนพื้นฐานของเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์คือ การพัฒนาความเข้าใจความเสียงเป็นปัจจัยนำเข้าของการประเมินและการตัดสินใจว่า ความเสียงใดต้องการการจัดการ รวมถึงกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ต้องรวมถึงสาเหตุและแหล่งที่มา ข้อดีและข้อเสียของผลที่ตามมาและโอกาสในการเกิดปัจจัยที่กระทบ ผลกระทบและโอกาส คุณลักษณะของความเสียง ตลอดจนการควบคุมความเสียงและความมีประสิทธิผลของการควบคุม เหตุการณ์หนึ่งๆ สามารถให้ผลกระทบที่หลากหลายต่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลายเช่นกัน

การประเมินช่วยในการตัดสินใจว่าความเสียงใดต้องการการจัดการก่อนหลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลจากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับเงื่อนไขความเสียง การตัดสินใจควรพิจารณาภาพกว้างของบริบท ความเสียง ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของความเสียง ระดับความเสียงที่ยอมรับได้ และความสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ เมื่อประเมินแล้วความเสียงที่เห็นว่ายอมรับไม่ได้จะต้องถูกจัดการ

การจัดการความเสียงเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกหนึ่งทางหรือมากกว่า เพื่อการปรับความเสียงและดำเนินการตามทางเลือกนั้น กระบวนการจัดการจะเป็นวงจรของการประเมิน การจัดการ การตัดสินใจว่าระดับความเสียงที่เหลืออยู่ยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้ต้องดำเนินการจัดการใหม่และประเมินผลกระทบจนกว่าความเสียงที่เหลืออยู่จะสอดคล้องกับเงื่อนไขความเสียง

การเลือกทางเลือกการจัดการขึ้นกับต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ความเสี่ยงที่มีโอกาสต่ำ แต่หากเกิดแล้วผลกระทบสูงควรได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในขั้นตอนนี้มีความเสี่ยงที่สำคัญคือเสี่ยงที่การจัดการจะล้มเหลว ซึ่งจะบรรเทาความเสี่ยงได้ด้วยการติดตามผล ซึ่งควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการ

การจัดการอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงใหม่ซึ่งสามารถจะถูกจัดการได้จากแผนเดิมที่มีอยู่ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ควรถูกเก็บบันทึก ติดตาม รายงาน และสื่อสารให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และผู้ตัดสินใจได้ตระหนกอยู่ตลอด

การติดตามและการรายงานต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ซึ่งต้องกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบันทึกกระบวนการจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.6 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546) (อ้างถึงใน ธิติภักดิ์ สุคมาศ, 2548) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในทางเดียวกันในการระบุประเมินจัดการความเสี่ยง และกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ระดับขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และชี้แจงสิ่งเหล่านี้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

(2) ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

(3) กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน

(4) มีปัจจัยพื้นฐานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักคือ บุคลากรที่มีความสามารถ วิธีการวัดผลการดำเนินงาน การให้ความรู้และฝึกอบรม ช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวควรเริ่มจากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และขยายต่อมายังผู้บริหารและปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของธุรกิจองค์กร หรือกระบวนการทำงาน คือ ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

2. การบ่งชี้ความเสี่ยง ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญ คือ ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร และเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการได้สิ่งที่ดี

3. การประเมินความเสี่ยง คือ พิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนทำการควบคุมใดๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไร ในการจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินควรพิจารณาให้ครอบคลุมในเรื่อง โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบที่องค์กรจะได้รับ

4. การจัดการความเสี่ยง อาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งคือ การหลีกเลี่ยงหรือการไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย จึงอาจทำให้ต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การโอนย้ายหมายถึง โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การควบคุมหมายถึง หาวิธีการควบคุมเพิ่มเติม จัดการความเสี่ยง การยอมรับหมายถึง ใช้วิธีการเดิมต่อไปในการจัดการความเสี่ยง

5. การติดตามผลและรายงาน องค์กรประกอบหลักของการติดตาม คือ การสื่อสารที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว และสม่ำเสมอโดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม การจัดทำรายงานประจำเดือน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทานสถานะของความเสี่ยงและแผนการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการบอกกล่าวข้อมูลที่สำคัญ และทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลได้อย่างทันเวลา

2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Theadway Commission) (2547) ได้ให้แนวทางว่า องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

(2) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานสิ่งแวดล้อม

- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่ 1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และมิติที่ 2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยง

(Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างทางธุรกิจ และกระบวนการรายงาน การวัดผล การปฏิบัติงานและการติดตามผล วิธีการติดต่อสื่อสาร ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

(4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายใต้ระดับที่ต้องการ
- และยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

(5) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติ เป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไป

ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และมีอยู่จริง สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบของการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับการมอบหมายกิจกรรมการควบคุม ควรมีความรับผิดชอบดังนี้ (1) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (2) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

(6) การติดตามผล (Monitoring) การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้อองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ และส่วนสำคัญของการติดตามผล คือ

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ก.พ.ร.

เหตุผลสำคัญสองประการของการบริหารความเสี่ยงวงภาครัฐ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ภาครัฐต่างๆ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วน

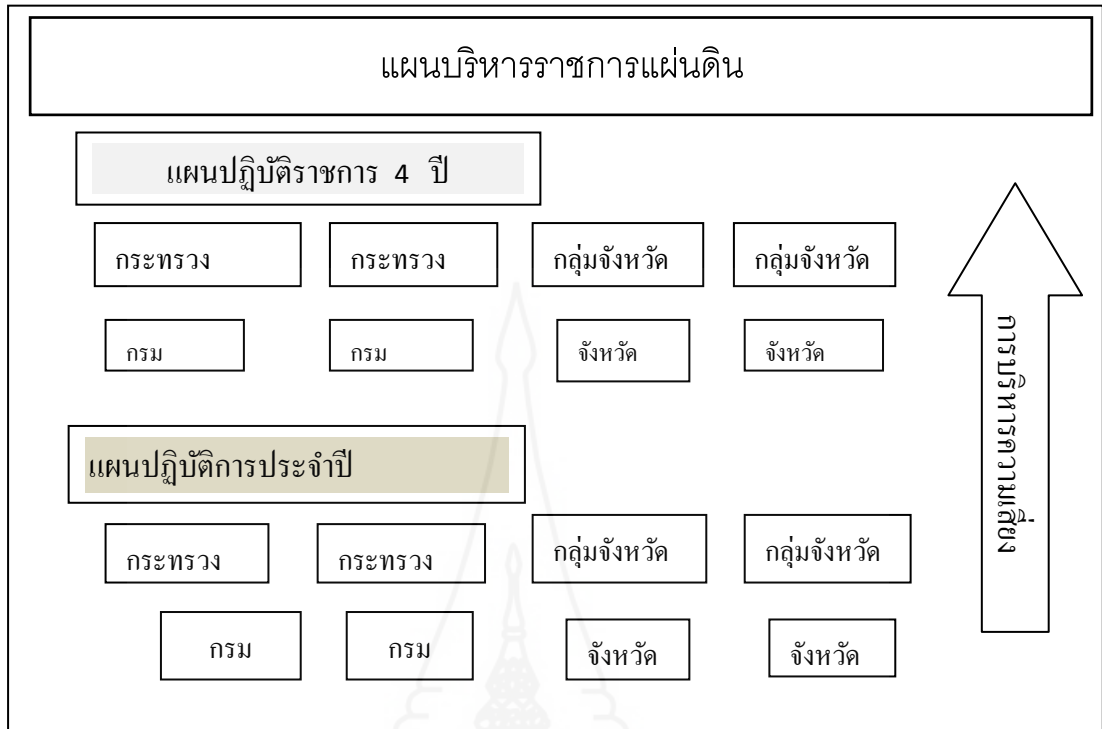
ราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จาก พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้น ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO- High Performance Organization)

การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization-HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

“การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และรวมถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ไปจนถึงระดับบุคคล”

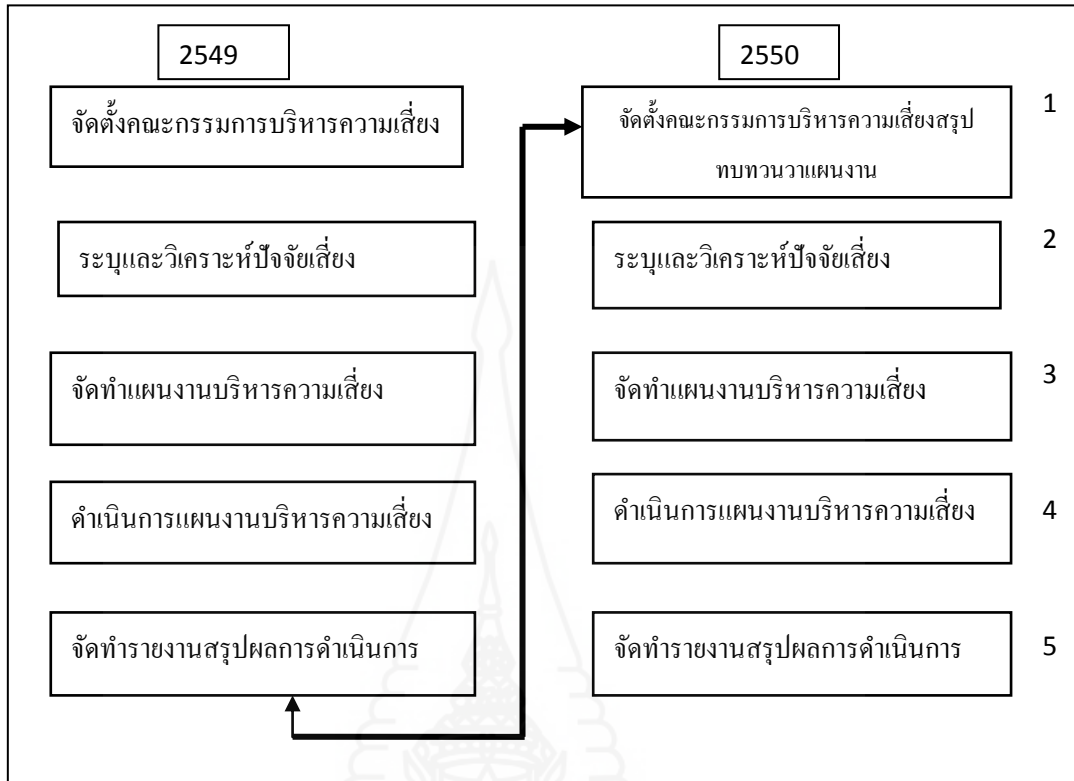


ภาพที่ 2.8 แสดงการบริหารความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องของแผนบริหารราชการแผ่นดิน

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อมีความสอดคล้องกันแล้ว หน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการไทยดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารความเสี่ยงตัวชี้วัดเลือก อยู่ในมิติที่ 4 เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจได้ดำเนินการตามกรอบด้านการบริหารความเข้มของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังกล่าว

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA-Public Sector Management Quality Award)

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดบังคับ ในกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA-Public Sector Management Quality Award) อยู่ในหมวด 2 หมวดย่อย 2.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 2.9 เกณฑ์การให้คะแนนเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ ก.พ.ร.

สำหรับระบบการบริหารราชการของประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่า มีรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ 3 เรื่องด้วยกัน ประกอบด้วย

(1) การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์ จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงรูปแบบหลักของระบบราชการ

(2) ระบบการควบคุมภายในภาครัฐ (Internal Audit) โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ซึ่งเสนอให้ภาครัฐมีการจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน อันเป็นไปตามหลักสากลเพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน แต่ละหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวโน้มในการบริหารภาครัฐจะมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น และระบบงบประมาณที่เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ระบบการควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารทางการเงิน การบริหารทรัพย์สินระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งหมาย

รวมถึงการกำหนดมาตรการควบคุมให้สามารถบริหารงานตามแผนและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับพันธกิจ ระบบการควบคุมภายในนี้ไม่ว่ากำหนดไว้ดีเพียงใด ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ จึงไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ควบคุมส่วนใหญ่จะกำหนดจากประสบการณ์หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยธรรมชาติของงาน ดังนั้น กรณีที่มีเหตุการณ์อยู่เหนือความคาดหมาย ระบบควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถป้องกันได้ครอบคลุมทั้งหมด

(3) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ประจำปี 2551 ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องดำเนินการเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้จะถือได้ว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีหลายวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วัตถุประสงค์หลัก คือ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังความสูญเสีย

(1) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสีย (Pre-loss Objectives) เป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียในด้านยุทธศาสตร์ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเรื่องธรรมาภิบาล เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการทำประกันภัย ต้นทุนในการจัดจ้างผู้รับเหมาโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียยังรวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและบุคลากรก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะกลัวและความกังวลที่สูงมากไม่อาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ลดลง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสีย ควรจะต้องคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการดำเนินงานที่ทางองค์กรต้องปฏิบัติตาม เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อระดมทุนหารายได้ของหน่วยงานภาครัฐ การจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษา หรือผู้รับเหมาโครงการ การตั้งงบประมาณสำหรับโครงการหรือกิจกรรม เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสีย (Post-loss Objectives) ครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดจากความผิดพลาด บกพร่อง หรือความสูญเสียต่อองค์กร อันรวมถึงแผนการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย และโอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

ประเด็นสำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง คือ การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น โดยมีการวางแผนรองรับความสูญเสียล่วงหน้าว่า เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นจะมีการดำเนินการอย่างไรให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ แม้จะเป็นการดำเนินงานต่อไปเพียงบางส่วนก็ตาม องค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าองค์กรภาคเอกชน เพราะการบริการของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชน ความอยู่รอดของท้องถิ่น และความอยู่รอดของประเทศ

ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ก่อนหรือเกิดความสูญเสีย วัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารความเสี่ยงมิใช่เพื่อการขจัดความเสี่ยงขององค์กรให้หมดไป ความเสี่ยงบางชนิดสามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และหรือประหยัดงบประมาณ และสร้างโอกาสในการเข้าถึงหรือให้บริการประชาชน ดังนั้น ควรกำจัดออกไป แต่ควรบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้ หากเกิดความผิดพลาดหรือความสูญเสียขึ้น ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ กล่าวคือ วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ไม่ควรเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หากเป็นเช่นนั้นการรับความเสี่ยงไว้เองอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรจะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรในภาพรวม ความเสี่ยงที่รับเข้ามาในหน่วยงานหนึ่ง อาจนำมาซึ่งโอกาสความสูญเสียจากหน่วยงานนั้น ในขณะที่เดียวกันอาจนำมาซึ่งโอกาสที่เป็นผลกำไรกับอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์กร ฉะนั้นหากการบริหารความเสี่ยงถูกจัดการในลักษณะแยกหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้ อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เพราะหากมองในภาพรวมแล้วความเสี่ยงที่รับเข้ามานั้น มีลักษณะของการถ่วงดุลระหว่างโอกาสความสูญเสียกับโอกาสการทำกำไรหรือได้ผลประโยชน์ในองค์กรเองอยู่แล้ว การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้องค์กรโดยไม่จำเป็น

2. การบริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ตั้งอยู่เลขที่ 181 หมู่ 4 ตำบลบ้านควน อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง 92000 เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นตัวแทนของกระทรวงสาธารณสุขในระดับจังหวัด โดยมีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด เป็นผู้แทนปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่หัวหน้าส่วนราชการ ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาคในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยขึ้นตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตาม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขจังหวัด
2. กำกับ ดูแล ประเมินผลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
3. สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง มีหน่วยงานบริการสาธารณสุขซึ่งอยู่ภายในการกำกับดูแลโดยแบ่งเป็นระดับบริการ ดังนี้

1. ระดับปฐมภูมิ ประกอบด้วย โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้งหมด 125 แห่ง
2. ระดับบริการทุติยภูมิ ประกอบด้วย โรงพยาบาลชุมชน ขนาด 90 เตียง 1 แห่ง ขนาด 60 เตียง 4 แห่ง ขนาด 30 เตียง 3 แห่ง
3. ระดับตติยภูมิ ประกอบด้วย โรงพยาบาลศูนย์ ขนาด 470 เตียง 1 แห่ง และศูนย์โรคผิวหนังเขตร้อนภาคใต้ ขนาด 60 เตียง 1 แห่ง

วิสัยทัศน์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง (Vision)

“หน่วยงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบสุขภาพ ร่วมกับภาคีและท้องถิ่นให้คนตรังอยู่ดีมีสุข”

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ดังนี้

1. พัฒนาระบบการสร้างสุขภาพ
2. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุข
3. สนับสนุนการพัฒนาสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเครือข่าย
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

1. มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. มุ่งเน้นการพัฒนามุคลากรทุกสาขา และอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุกระดับ
4. เน้นการควบคุม กำกับ ประเมินผลทุกระดับ
5. พัฒนาสถานบริการสาธารณสุขทุกระดับ ให้บรรลุเกณฑ์มาตรฐาน
6. เน้นการทำงานในเชิงบูรณาการ และทำงานเป็นทีม
7. ส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ปฏิบัติงาน
8. สร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีสุขภาพ

หน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ภารกิจหลัก

1. งานวางแผนและพัฒนางานสาธารณสุข

1.1 เป็นศูนย์กลางของการกำหนดนโยบายท้องถิ่น และการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านสาธารณสุข รวมทั้งการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทด้านสาธารณสุขในระดับต่างๆ เพื่อแก้และลดปัญหาสาธารณสุขให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการสาธารณสุขของชาติ

1.2 ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงาน ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์วิชาการเขต สำนักงานเทศบาล ส่วนราชการอื่น ๆ และองค์กรเอกชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 ดำเนินงานศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด ทำหน้าที่รวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และ สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสถานะสุขภาพ ปัญหาสาธารณสุขประจำปี เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานสาธารณสุขของจังหวัด

1.4 ดำเนินงานทางระบาดวิทยา ได้แก่ ฝ้าระวังโรค การสอบสวนโรค การศึกษา การพัฒนาวิชาการ และการนิเทศติดตามประเมินผลทางระบาดวิทยา

1.5 จัดระบบนิเทศ/ติดตาม กำกับงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขทุกหน่วยงานที่สังกัด ตลอดจนการแก้ปัญหาข้อขัดข้องให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 วางแผนจัดบริการให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย ผู้ที่สังคมควรช่วยเหลือเกื้อกูลอื่นๆ ได้แก่ ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และเด็ก 0-5 ปี การจัดบริการด้านสุขภาพภายใต้พระราชบัญญัติประกันสังคม และโครงการบัตรประกันสุขภาพ รวมทั้งวางแผนจัดบริการสาธารณสุขในภาวะฉุกเฉิน เพื่อรองรับภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆ

1.7 วางแผนเพื่อรองรับปัญหาสาธารณสุขที่เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เช่น งานอาชีวอนามัย งานพัฒนาคุณภาพผู้ใช้แรงงาน งานอนามัยสิ่งแวดล้อม และงานสาธารณสุขในเขตเมืองฯ

2. ส่งเสริมสนับสนุน ควบคุม กำกับ และประสานกิจกรรมการสาธารณสุขจังหวัด ทั้งในด้านส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและการป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพเพื่อให้บริการสาธารณสุขจังหวัดนั้นๆ เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข และจังหวัด

3. เป็นศูนย์กลางการประสานงานระหว่างหน่วยงานสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัดทั้งภาครัฐและเอกชน

4. งานด้านวิชาการ

4.1 ดำเนินการและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการสาธารณสุขภายในจังหวัดอย่างต่อเนื่องทั้งด้านส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ

4.2 ดำเนินการและสนับสนุนให้เกิดการศึกษาวิจัย ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและทางเลือกในการแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งการจัดบริการสาธารณสุขในจังหวัด การยกระดับความสามารถในการค้นคว้าวิจัย และการนำความรู้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ภายในจังหวัด ตลอดจนสนับสนุนการวิจัยระบบสาธารณสุข โดยมีหลักการให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการวิจัย

4.3 ประสานงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการสาธารณสุข ร่วมกันระหว่างหน่วยงานสาธารณสุขและระหว่างหน่วยงานอื่นในจังหวัด

5. งานสนับสนุนบริการ

5.1 พัฒนาระบบบริการสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคทุกระดับ ให้สถานบริการสาธารณสุขมีขีดความสามารถในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพตลอดจนมีการประสานงานกับสถานบริการ ระดับเขต

5.2 ดำเนินการจัดสรรและกำกับดูแลการใช้ทรัพยากร ได้แก่ เวชภัณฑ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ให้แก่หน่วยงานสาธารณสุขต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 จัดหาและสนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับต่าง ๆ ตามความจำเป็นและลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงสาธารณสุข

5.4 วางแผนการจัดตั้ง และขยายสถานบริการประเภทต่าง ๆ ภายในจังหวัด โดยประสานกับหน่วยงานส่วนกลางและประชาชนในท้องถิ่น ในการเตรียมสถานที่ก่อสร้างและการวางผังออกแบบแปลน

5.5 สนับสนุนระบบรับส่งต่อผู้ป่วย เพื่อการรักษาพยาบาลรวมทั้งการจัดบริการสาธารณสุขทางวิทยุ และเครื่องมือสื่อสารต่างๆ

5.6 สนับสนุนการจัดบริการสาธารณสุขในลักษณะประสานงานร่วมกันหน่วยงานสาธารณสุข และหน่วยงานอื่นๆ ภายในจังหวัด เช่น การจัดบริการสาธารณสุขของสำนักงานเทศบาล และมูลนิธิ พอ.สว. ฯลฯ

6. การดำเนินการตามกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ภารกิจรอง

1. งานพัฒนาบุคลากร

1.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขและเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในสังกัด ให้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ในการพัฒนาสาธารณสุขด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องควบคู่กับการพัฒนาด้านจริยธรรมและจิตสำนึกในการทำงาน โดยใช้รูปแบบการศึกษาฝึกรอบรม และการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ

1.2 ดำเนินการและสนับสนุนการฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระหว่างประจำการทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร การศึกษาต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่รวมทั้งการฝึกรอบรมนักศึกษาทางการแพทย์และสาธารณสุข นักศึกษาอื่นๆ และประชาชนทั่วไป

1.3 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้แก่ประชาชนชนให้มีความเข้าใจในการดูแลสุขภาพและป้องกันตนเอง

2. งานจัดบริการสาธารณสุข

2.1 จัดบริการสาธารณสุขตามโครงการเฉพาะ เป็นงานควบคุมโรคเอดส์และกามโรค งานวางแผนครอบครัว งานบริการทันตสาธารณสุข งานชันสูตรสาธารณสุข งานหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และงานบริการสาธารณสุขในเรือนจำ เป็นต้น

2.2 จัดบริการสาธารณสุขเฉพาะกิจ เช่น การจัดบริการสาธารณสุขในภาวะฉุกเฉิน การจัดหน่วยปฐมพยาบาล การจัดหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่เฉพาะกิจและโครงการพิเศษอื่นๆ

3. งานการมีส่วนร่วมของประชาชน

ประสานและร่วมมือกับประชาชน และภาคเอกชนในการพัฒนาสถานบริการสาธารณสุขและสนับสนุนการแก้ปัญหาสาธารณสุขในท้องถิ่น โดยองค์กรชุมชนและประชาชน

4. งานอื่นๆ

4.1 ให้การสนับสนุนและร่วมมือกับหน่วยราชการอื่นๆ ตามนโยบายรัฐบาลและการพัฒนาชนบท

4.2 รับผิดชอบงานอื่นที่จังหวัดหรือกระทรวงสาธารณสุขมอบหมาย

ภารกิจสนับสนุน

1. งานบริหารงานบุคคล

ดำเนินการบริหารงานบุคคลและการเจ้าหน้าที่ การขอกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบุคคลในตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบ การดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของข้าราชการพลเรือน และอื่นๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและให้เกิดความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

2. งานบริหารงบประมาณ

ดำเนินการบริหารงบประมาณ โดยจัดทำคำของบประมาณ ตลอดจนจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การตรวจสอบควบคุมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด ตลอดจนควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้รวมถึงเงินนอกงบประมาณอื่นๆ

3. งานบริหารพัสดุ

ดำเนินการบริหารงานพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การพัสดุ ระเบียบกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วย เงินบำรุงและระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. งานสารบรรณ

ดำเนินการงานสารบรรณให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย งานสารบรรณ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

วัฒนธรรมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

1. การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์
2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. สร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ
4. การทำงานเป็นทีม

5. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ
6. การให้บริการแก่ประชาชน หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน ถูกต้องตามระเบียบ

ข้อกฎหมาย

7. การใช้หลักศาสนาปฏิบัติให้ถูกต้องในการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน
8. ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณของข้าราชการ
9. ยึดธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน
10. ยึดคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน
11. การแต่งกายด้วยผ้าพื้นเมืองในโอกาสต่าง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทวัญ แก้วศักดิ์ศิริ (2550) การออกแบบและพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโครงการซอฟต์แวร์ กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคม กรอบกระบวนการเอกสารแผนผังและระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโครงการซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นนี้ ช่วยในการระบุวิเคราะห์ เฝ้าติดตาม และควบคุมประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโครงการซอฟต์แวร์เพื่อจัดการกับประเด็นความเสี่ยงที่คิดว่าอาจจะก่อให้เกิดปัญหาให้กับโครงการจนทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ได้ผลการประเมินในระดับดี และการประเมินจากผู้ใช้งานได้ผลการประเมินในระดับดี สรุปได้ว่า กรอบกระบวนการเอกสารแผนผัง และระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโครงการซอฟต์แวร์ มีความเหมาะสมกับกรณีศึกษาอยู่ในระดับดี

วิฑูรย์ สมโต (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) สำรวจถึงกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาลักษณะความเสี่ยงระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด กล่าวคือ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็น ลักษณะอักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุม ในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อระดับ ที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าพนักงานของธนาคารปฏิบัติงาน ด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บรรดาแก่ลูกค้า มี ความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

2) ลักษณะความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยพบว่า มีโอกาสเกิดขึ้น น้อย เพราะธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำ การพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิธีปฏิบัติที่ธนาคาร ระดับสากลถือปฏิบัติ

3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานธนาคารบางคนยังขาดความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และ คาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อปฏิบัติงานของธนาคาร อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการ ให้บริการลูกค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติ เป็นต้น

มนสิชา แสวง (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ต้องการศึกษาระดับความความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษา แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 36 คน ซึ่งเป็นประชากรระดับผู้บริหารของคณะสถาบัน สำนัก ในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นในประเด็นความ เสี่ยง การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย โดยเรียงเรียงบรรยาย ตามความเป็นจริง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย และระเบียบต่างๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็น ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุกๆ ด้าน

2. แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่องต่อไปนี้

2.1 การจัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

2.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลอนาคต

2.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลอนาคต

ไพรวลัย คุณาสถิตชัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ยกเว้นการติดตามผล และการประเมินความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

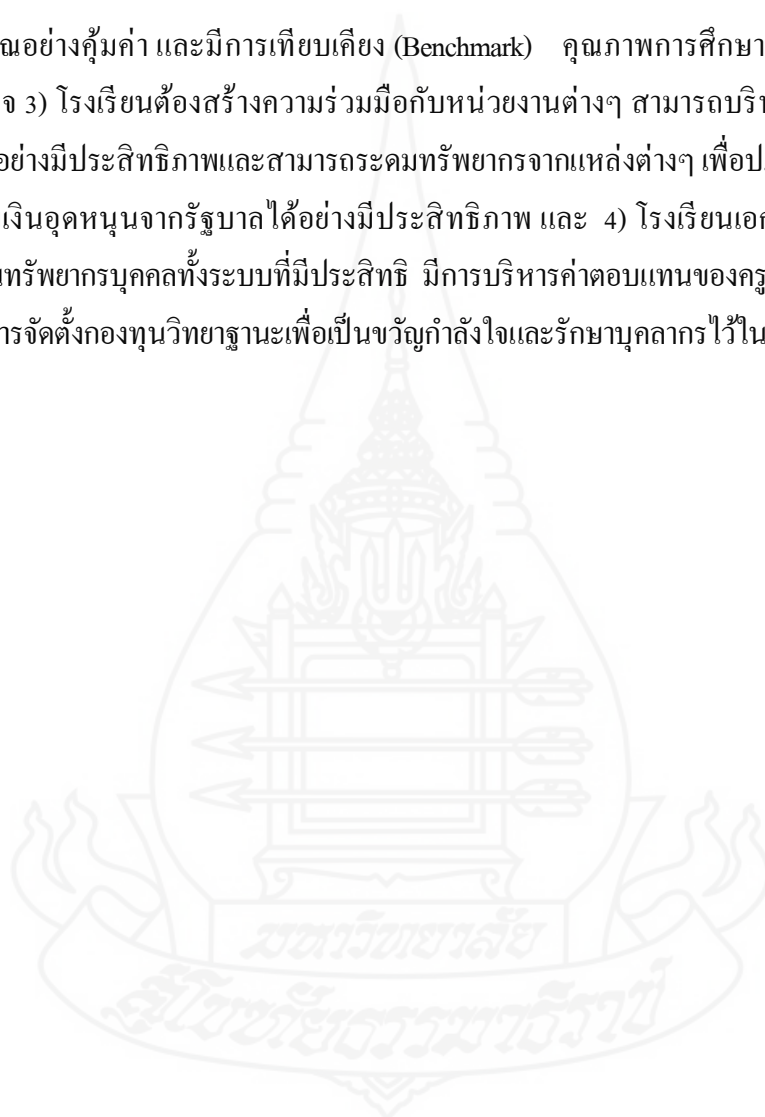
2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ

- 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง
- 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษา ส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง
- 4) เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถนะในด้านการให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ
- 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
- 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม
- 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน
- 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่า องค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

ปศุตา โอบัฐจันทร์ศรี (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบายและปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สภาพสังคมเศรษฐกิจและการเมือง ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

3. การบริหารความเสี่ยงทั้งในด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน พบว่า ความเสี่ยงทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กัน โดยรูปแบบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนต้องมีหน่วยงานหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน 2) โรงเรียนต้องสร้างความสำเร็จได้เปรียบการแข่งขันทางการศึกษา โดยการสร้างความโดดเด่น มีความเป็นอัตลักษณ์ มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า และมีการเทียบเคียง (Benchmark) คุณภาพการศึกษากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ 3) โรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ สามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารค่าตอบแทนของครูโรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจน มีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลและปรากฏการณ์ในเชิงลึก โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. พื้นที่ดำเนินการ
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. พื้นที่ดำเนินการ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง จำนวน 20 คน

2.1 ผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ประกอบด้วย นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดตรัง รองนายแพทย์สาธารณสุขด้านเวชกรรมป้องกัน รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ด้านส่งเสริมพัฒนา รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ด้านบริหาร

2.2 กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ งานการเงิน งานบุคลากร งานพัสดุ และงานนิติการ

2.3 คณะกรรมการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ครั้งนี้ใช้การสังเกตการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ได้สร้างแนวคำถามไว้ล่วงหน้า มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการศึกษาที่กำหนด โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ เพศ ตำแหน่ง อายุ ราชการ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติในหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์การบริหารความเสี่ยง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยศึกษาการค้นหา ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงเอกสาร และการวิจัยเชิงสำรวจภาคสนาม ดังนี้

4.1 การเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร

รวบรวมข้อมูลจากเอกสารการปฏิบัติงาน แนวคิด ทฤษฎี คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารรายงานควบคุมภายในของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยงหรือข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

4.2 การเก็บข้อมูลภาคสนาม

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มประชากรเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.2.1 จัดเตรียมและตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษาวิจัยก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2.2 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรด้วยตนเอง โดยแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า

4.2.3 การสัมภาษณ์ใช้การจดบันทึก โดยขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์

4.2.4 ในการสัมภาษณ์แบบ สทนากลุ่ม (Focus group) ผู้วิจัยใช้คะแนนที่ผู้ร่วมสนทนาเลือกมากที่สุด และเป็นคะแนนที่ตรงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เป็นคะแนนสุดท้ายที่นำมาใส่ในแบบสัมภาษณ์ หากคะแนนในข้อไหนไม่ตรงกับผู้บริหาร ก็จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเลือกคะแนน เป็นคะแนนสุดท้าย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยนำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารการปฏิบัติงาน และรายงานควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มาวิเคราะห์

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บรวบรวมแล้วมาตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด โดยนำเสนอรายงานเป็นพรรณนาวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย การค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้วิจัยใช้ระดับโอกาสของ Likelihood ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
|-------|----------------|-------------------------------------|
| 5 | สูงมาก/บ่อยมาก | มีโอกาสในการเกิดทุกครั้ง |
| 4 | สูง/บ่อย | มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| 3 | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง |
| 2 | น้อย/ต่ำ | มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง |
| 1 | น้อยมาก/ต่ำมาก | มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทุกกรณี |

ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์วัดระดับความรุนแรงของ Impact ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับ | ผลกระทบ | คำอธิบาย |
|-------|------------------|--|
| 5 | ร้ายแรง/หายนะ | มีการสูญเสียทรัพย์สิน/ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือร้ายแรง |
| 4 | สูง/วิกฤต | มีการสูญเสียทรัพย์สิน/ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือ/สูง |
| 3 | ปานกลาง | มีการสูญเสียทรัพย์สิน/ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือ/ปานกลาง |
| 2 | ต่ำ/น้อย | มีการสูญเสียทรัพย์สิน/ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือ/น้อย |
| 1 | ไม่สำคัญ/น้อยมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สิน/ชื่อเสียง/ความน่าเชื่อถือ/เล็กน้อย |

ตารางที่ 3.1 แสดงระดับความเสี่ยง

| Risk Assessment Matrix | | โอกาสที่จะเกิด/ความเป็นไปได้ | | | | | |
|------------------------|------------------|------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------------|----|
| | | ต่ำมาก/ น้อยมาก | ต่ำ/ น้อย | ปาน กลาง | สูง/ บ่อย | สูงมาก/ น้อยมาก | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ผลกระทบ/ความรุนแรง | สูงมาก/หายนะ | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | สูง/วิกฤต | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | ปานกลาง | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | ต่ำ/น้อย | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | ไม่สำคัญ/น้อยมาก | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | ระดับความเสี่ยง | | | | | |

| ระดับของความเสี่ยง | คะแนน |
|------------------------------------|-----------|
| ระดับความเสี่ยงสูงมาก | = 20 - 25 |
| ระดับความเสี่ยงสูง | = 16 - 19 |
| ระดับความเสี่ยงปานกลาง | = 10 - 15 |
| ระดับความเสี่ยงน้อย | = 5 - 9 |
| ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (ไม่เสี่ยง) | = 1 - 4 |

จากตารางที่ 3.1 ผลของระดับความเสี่ยง ได้จาก ระดับโอกาส X ผลกระทบ ซึ่งจากการวิจัยที่ได้แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยง สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม โอกาสให้การดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง” ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา ตามลำดับดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตอนที่ 1 ระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

1.1 ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 20 คน ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผลการวิเคราะห์เบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ มีผลกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ งานการเงิน งานบุคลากร งานพัสดุ และงานนิติการ จำนวน 3 คน คณะกรรมการตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง จำนวน 13 คน

1.2 การวิจัยเอกสาร

จากการศึกษา รายงานการตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง โดยที่ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบจัดวางระบบควบคุมภายในเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต ด้านการเชื่อถือได้ของรายงานการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติฝ่ายบริหาร ซึ่งจากข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมซึ่งประกอบไปด้วย นโยบาย กฎหมาย

ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ทศนคติและจิตสำนึกความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงานมีความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยผลการประเมินการควบคุมภายในของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง งดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2555 ถึง 30 กันยายน 2556 พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง มีจุดอ่อนของการควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่ยังมีที่เกี่ยวข้อง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้าน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ดังนี้

ด้านบริหาร ด้านการปฏิบัติงาน (บริหารบุคคล) ไม่พบจุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ผลสรุป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง มีการควบคุมที่เพียงพอตามมาตรฐาน กำหนด และให้ความมั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การ ดำเนินงาน

ด้านการเงิน พบจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ กล่าวคือ การ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไม่ได้ลำดับความสำคัญของโครงการกิจกรรม/งาน/ตามความ ต้องการของปัญหาด้านสาธารณสุขของประชาชน ขาดการประสานงานของ โครงการที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จากส่วนกลางล่าช้า การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัดไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของหน่วยงานไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ไม่ทันในปีงบประมาณต้องคืนเงินให้กรมบัญชีกลาง เป็นเงิน 2.3 ล้านบาท ในงบประมาณ หมวด ดำเนินงาน

ด้านปฏิบัติตามกฎหมาย (ด้านการบริหารพัสดุ) พบว่า สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดตรัง มีการควบคุมภายในหลายรายการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กำหนดตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการควบคุมภายใน ซึ่งมีส่วนที่ต้องปรับปรุง เช่น การ ลงทะเบียนครุภัณฑ์ที่จัดซื้อและตรวจรับแล้วไม่ครบทุกรายการ ไม่บันทึกเป็นรายการทรัพย์สินของ ทางราชการ ซึ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม ได้ กำหนดไว้ว่า ครุภัณฑ์ทุกรายการที่จัดซื้อและตรวจรับแล้ว จะต้องลงทะเบียนให้ครบและขึ้น ทะเบียนเป็นทรัพย์สินของทางราชการทุกรายการ กรณีพัสดุเสียหายหรือสูญหายใช้การไม่ได้โดย ไม่ทราบสาเหตุ ไม่มีการสอบสวนหาตัวผู้รับผิดชอบและส่งและติดตามเรียกสินไหมทดแทน ไม่มีการ จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงานผลการบำรุงรักษา

ศึกษาจากเอกสารสรุปผลการตรวจราชการและนิเทศงานกรณีปกติของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง รอบที่ 2/2557 พบประเด็นปัญหา คือ

ด้านกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนสุขภาพ ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้รับบริการ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางค่อนข้างล่าช้า และไม่ทราบจำนวนงบประมาณในภาพรวม จึงมีปัญหาในการวางแผน และการบูรณาการแผนในระดับปฏิบัติการ

ด้านการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการในทุกระดับขาดคุณภาพและความถูกต้อง ทั้งด้านบริการและด้านสนับสนุนบริการ เช่น ฐานข้อมูลเพิ่มบริการที่ยังมีปัญหาลง Code ระบบรายงานและการนำไปใช้ประโยชน์ยังมีน้อยมาก ไม่ครอบคลุมและไม่ครบทุกตัวชี้วัดที่ต้องการ

ด้านการเงิน การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามตัวชี้วัด มีความเสี่ยงในด้านการเรียกเงินคืน จากกรมบัญชีกลาง

ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมายตัวชี้วัด ประเด็นปัญหา เกิดจากวงเงินที่ได้รับจัดสรรเกินอำนาจการอนุมัติของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องส่งเอกสารไปยังส่วนกลางเพื่อดำเนินการตามขั้นตอน ทำให้ล่าช้าในกระบวนการ

ตอนที่ 2 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

การวิจัยสำรวจภาคสนามในส่วนของแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การค้นหา การระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เพื่อค้นหาระดับความเสี่ยงของการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ในการบริหารความเสี่ยงใน 4 ด้าน โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการ Checklist ตรวจสอบรายการความเสี่ยงของการปฏิบัติการกิจและหน้าที่ พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงว่า เหตุการณ์เกิดที่ไหน อย่างไร และทำไมถึงเกิด เพื่อค้นหาระดับความเสี่ยง ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลจากการสัมภาษณ์ และ Focus Group เพื่อค้นหาความเสี่ยง และการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

| ความเสี่ยง | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง |
|--|--|
| ด้านกลยุทธ์ | |
| 1. การกำหนดนโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจนและไม่แถลงให้เป็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับทราบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ 2. ขาดการประสานงาน 3. ไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรอย่างทั่วถึง 4. ขาดวิสัยทัศน์ |
| 2. โครงสร้างการแบ่งสายบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการศึกษาระบบการบังคับบัญชา ไม่ศึกษาระเบียบ 2. ขาดความรู้ความชำนาญ |
| 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม | <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 2. ขาดการวางแผน ศึกษาทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ 3. ขาดไหวพริบ |
| 4. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลัง และระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน | <ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2. ไม่ศึกษาค้นคว้า และวางแผนงาน 3. ผู้บริหารจัดหาบุคลากรไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ |
| 5. การกำหนดเป้าหมาย ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่ทำความเข้าใจและศึกษาเป้าหมายหรือขาดการวางแผน 2. ขาดการประเมินผลแผนงาน/โครงการ |
| 6. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับงาน 2. เจ้าหน้าที่ขาดไหวพริบในการแก้ปัญหา |
| 7. เครื่องมือและช่องทางในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการวางแผนงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 2. ขาดงบประมาณในการจัดหา |
| 8. การรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ล่าช้าไม่ครบถ้วน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับผิดชอบละเลยในหน้าที่ 2. ขาดการตรวจสอบและสอบทานข้อมูลก่อนการรายงาน 3. เจ้าหน้าที่ไม่ใช้องค์ความรู้ในเรื่องการประเมินผลมาใช้ในการปฏิบัติงาน |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง |
|---|---|
| ด้านปฏิบัติการ | |
| 1. คู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ | 1. ผู้รับผิดชอบงาน ไม่ศึกษาระบบงานก่อนจัดทำคู่มือ 2. ไม่เข้าใจในระบบงานอย่างถ่องแท้ |
| 2. การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน | 1. ไม่นำระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ให้ตรงกับภารกิจงาน 2. หน่วยรับตรวจไม่ให้ความสำคัญกับการประเมิน |
| 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง | 1. ขาดการติดตามและประเมินงานอย่างต่อเนื่อง 2. ขาดการประสานงาน |
| 4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่ชัดเจน | 1. ผู้บริหารขาดความเข้าใจในระบบงาน 2. ขาดความรับผิดชอบ 3. ขาดการศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้อง |
| 5. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 1. ขาดงบประมาณและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 2. ขาดการศึกษาค้นคว้าในงานที่รับผิดชอบ |
| 6. ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 1. ขาดการวางแผน ค้นคว้า 2. ไม่ศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม |
| 7. อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 1. ขาดงบประมาณสนับสนุน 2. ขาดการวางแผนในการจัดหา |
| 8. ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ | 1. ขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ 2. ขาดไหวพริบในการปฏิบัติงาน |
| 9. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ | 1. ขาดงบประมาณ 2. ขาดการวางแผนในการจัดหา |
| ด้านการเงิน | |
| 1. การจัดสรรงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ | 1. การกำหนดแผนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ 3. งบประมาณไม่เพียงพอ |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง |
|---|--|
| 2. แผนการใช้จ่ายไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ 2. ผู้รับผิดชอบไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน 3. ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้รับผิดชอบ 4. การกำกับดูแลของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา |
| 3. การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายล่าช้า | <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนงาน/โครงการมากเกินไป 2. ผู้รับผิดชอบไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน 3. ฝ่าย/งาน ที่เกี่ยวข้อง ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ควร 4. ขาดการกำกับดูแลของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา |
| 4. งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ | <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดสรรงบประมาณล่าช้า เนื่องจากขาดยุทธศาสตร์ 2. หน่วยงานผู้เบิกจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายล่าช้า 3. ขาดการประสานงานของหน่วยงานผู้เบิก 4. ข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง 5. ไม่มีการวางแผนการทำงาน 6. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบฯ 7. ขาดความรับผิดชอบและปล่อยปละละเลย |
| 5. การยืมไม่เงินเป็นไปตามระเบียบฯกำหนด | <ol style="list-style-type: none"> 1. ยืมเงิน โดยไม่มีการประมาณการค่าใช้จ่าย 2. ผู้ยืมไม่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบฯ 3. ผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน |
| 6. การขอใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบฯ กำหนด | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ยืมขาดความรับผิดชอบ ไม่เขียนรายงานส่งใช้ 2. ได้รับเอกสารใบสำคัญ เช่น ใบเสร็จ ตามรายการที่ยืมเงินล่าช้า 3. ขาดการตรวจสอบลูกหนี้ค้างชำระ |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง |
|--|--|
| 7. เบิกจ่ายเงินขณะเอกสารประกอบฎีกาไม่มีหรือไม่ครบถ้วน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ขายไม่ให้สินเชื่อหรือเครดิต 2. มีความจำเป็นเร่งด่วน 3. ผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน |
| 8. การจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินประจำปีไม่ทันภายใน 90 วัน ตามระเบียบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้รับผิดชอบมีปริมาณงานมาก จำเป็นต้องตรวจสอบให้รอบคอบก่อนการปิดงบบัญชี 2. หน่วยงานผู้เบิกจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายล่าช้า 3. ขาดการประสานงานของหน่วยงานผู้เบิก 4. ข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้าง 5. ไม่มีการวางแผนการทำงาน 6. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบฯ 7. ขาดความรับผิดชอบและปล่อยปละละเลย |
| 9. การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. การบันทึกบัญชีสลับรายการ 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรอบคอบ 3. ทักษะและความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ 4. ความชัดเจนของหนังสือสั่งการ 5. การแจ้งเพิ่มฝั่งบัญชีบางรายการของส่วนกลางในระหว่างปีบัญชีล่าช้า |
| 10. รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่ทราบแหล่งที่มาของเงิน โอนที่ได้รับจัดสรร 2. ขาดการรับผิดชอบและปล่อยปละละเลยของผู้รับผิดชอบ 3. ปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีมาก |
| ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ | |
| 1. การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการบังคับใช้กฎหมาย ยังไม่จริงจัง | <ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน |
| 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบงานยังน้อย 2. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง |
|---|--|
| 3. การประชุมชี้แจงและอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่เพียงพอ | 1. ขาดงบประมาณในการจัดโครงการ 2. ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านการอบรมในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยตรง 3. หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ |
| 4. ไม่ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยตามการแก้ไข ของเจ้าของระเบียบ | 1. ผู้รับผิดชอบไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน 2. เจ้าหน้าที่ไม่ศึกษา กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ ที่แก้ไข เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง |
| 5. หน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ | 1. นโยบายของผู้บริหาร ไม่ชัดเจน 2. การบังคับใช้กฎหมาย หรือบทลงโทษของหน่วยงาน ยังไม่เข้มแข็ง |

ตารางที่ 4.2 การประเมินความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่างจากผู้ให้สัมภาษณ์

| ความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | ค่าคะแนน ความเสี่ยง | การแปลผลระดับ ความเสี่ยง |
|--|----------------------|---------|---------------------|--------------------------|
| | โอกาส | ผลกระทบ | | |
| ด้านกลยุทธ์ | | | | |
| 1. การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร ไม่ชัดเจน และไม่แสดงให้เห็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับทราบ | 1 | 4 | 4 | ต่ำ |
| 2. โครงสร้างการแบ่งสายบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน | 1 | 2 | 2 | ต่ำ |
| 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 4. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน | 3 | 2 | 6 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | ค่าคะแนน ความเสี่ยง | การแปลผลระดับ ความเสี่ยง |
|---|----------------------|---------|------------------------|-----------------------------|
| | โอกาส | ผลกระทบ | | |
| 5. การกำหนดเป้าหมาย ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ | 4 | 4 | 16 | สูง |
| 6. เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 7. เครื่องมือและช่องการในการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่ เพียงพอ | 2 | 3 | 6 | ต่ำ |
| 8. การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ให้ผู้บังคับบัญชาทราบล่าช้าไม่ครบถ้วน | 2 | 2 | 4 | ต่ำ |
| ด้านปฏิบัติงาน | | | | |
| 1. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ ครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญ | 3 | 2 | 6 | ต่ำ |
| 2. การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับ ตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการ ทำงานเพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง | 4 | 4 | 16 | สูง |
| 4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรไม่ชัดเจน | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 5. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะใน การปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 6. ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่ เพียงพอ | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 7. อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการ ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 8. ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่ เพียงพอ | 2 | 4 | 8 | ไม่เสี่ยง |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | ค่าคะแนน ความเสี่ยง | การแปลผลระดับ ความเสี่ยง |
|--|----------------------|---------|------------------------|-----------------------------|
| | โอกาส | ผลกระทบ | | |
| 9. ช่องทางการสื่อสารในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ | 1 | 3 | 3 | ไม่เสี่ยง |
| ด้านการเงิน | | | | |
| 1. การจัดสรรงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 2. แผนการใช้จ่ายไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน | 4 | 4 | 16 | สูง |
| 3. การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/เบิกจ่ายล่าช้า | 4 | 4 | 16 | สูง |
| 4. งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ | 4 | 5 | 20 | สูงมาก |
| 5. การยืมไม่เงินเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด | 2 | 3 | 6 | ไม่เสี่ยง |
| 6. การชดใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบกำหนด | 2 | 4 | 8 | ไม่เสี่ยง |
| 7. เบิกจ่ายเงินขณะเอกสารประกอบฎีกาไม่มีหรือไม่ครบถ้วน | 1 | 4 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 8. การจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินประจำปีไม่ทันภายใน 90 วัน ตามระเบียบ | 1 | 3 | 3 | ไม่เสี่ยง |
| 9. การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ | 2 | 3 | 6 | ไม่เสี่ยง |
| 10. รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน | 3 | 3 | 9 | ไม่เสี่ยง |
| ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ | | | | |
| 1. การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการบังคับใช้กฎหมายยังไม่จริงจัง | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ | 3 | 4 | 12 | ปานกลาง |
| 3. การประชุมชี้แจงและอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่เพียงพอ | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | ค่าคะแนน ความเสี่ยง | การแปลผลระดับ ความเสี่ยง |
|--|----------------------|---------|------------------------|-----------------------------|
| | โอกาส | ผลกระทบ | | |
| 4. ไม่ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยตาม การแก้ไข ของเจ้าของระเบียบ | 2 | 2 | 4 | ไม่เสี่ยง |
| 5. หน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรการหรือ บทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ | 2 | 3 | 6 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.2 ในการเก็บข้อมูลดิบได้จัดหมวดหมู่ของการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 20 คน ของคะแนนซ้ำกันมากที่สุดหรือที่เรียกว่า ฐานนิยม ลงในช่องของโอกาสและ
ผลกระทบแล้วนำเอาค่าคะแนนของ โอกาส X ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง พบว่า

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ค่าคะแนนความเสี่ยง 20 – 25 คือ

ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงสูง ค่าคะแนนความเสี่ยง 16 – 19 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย และผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่
สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเพื่อ
พัฒนางานไม่ต่อเนื่อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน แผนการใช้จ่ายเงินไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน และการเบิก
จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/เบิกจ่ายล่าช้า

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง ค่าคะแนน 10 – 15 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบาง ภารกิจไม่มีความรู้
ความเข้าใจไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและการ
ประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผน
ยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ ค่าคะแนนความเสี่ยง 5 – 9 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายวิธีการดำเนินงานงบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาในแผนงาน/โครงการ ไม่ชัดเจน เครื่องมือและช่องทางในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การยืมเงินไม่เป็นไปตามที่ระเบียบฯ กำหนด การชดใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบฯ กำหนด การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ หน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

การบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ถือเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญ ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ เช่นเดียวกับการกิจด้านการสนับสนุนวิชาการ และด้านอื่นๆ จากการศึกษาความเสี่ยงโดยแยกระดับความเสี่ยงตามภารกิจ ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.3 การแยกระดับความเสี่ยง

| การดำเนินงาน | ระดับความเสี่ยงของงาน | | | | |
|--|-----------------------|------------|---------|-----------|--------|
| | ไม่เสี่ยง | เสี่ยงน้อย | ปานกลาง | เสี่ยงสูง | สูงมาก |
| ด้านกลยุทธ์ (จำนวน 8 รายการ) | 3 | 2 | 2 | 1 | - |
| ด้านการปฏิบัติงาน (จำนวน 9 รายการ) | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| ด้านการเงิน (จำนวน 10 รายการ) | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (จำนวน 5 รายการ) | 3 | 1 | 1 | | |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความเสี่ยงของการดำเนินงาน ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 8 รายการ ปรากฏว่าไม่เสี่ยง จำนวน 3 รายการ เสี่ยงน้อย 2 รายการ เสี่ยงปานกลาง 2 รายการ เสี่ยงสูง 1 รายการ ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) จำนวน 10 รายการ ปรากฏว่าไม่เสี่ยง จำนวน 4 รายการ เสี่ยงน้อย จำนวน 3 รายการ เสี่ยงปานกลาง จำนวน 2 รายการ เสี่ยงสูง จำนวน 1 รายการ ด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 10 รายการ ปรากฏว่าไม่เสี่ยง จำนวน 2 รายการ เสี่ยงน้อย จำนวน 4 รายการ เสี่ยงปานกลาง จำนวน 1 รายการ เสี่ยงสูง จำนวน 2 รายการ เสี่ยงสูงมาก 1 รายการ ด้านกฎระเบียบ จำนวน 5 รายการ ปรากฏว่าไม่เสี่ยง จำนวน 3 รายการ เสี่ยงน้อย จำนวน 1 รายการ เสี่ยงปานกลาง 1 รายการ โดยผู้ศึกษาเสนอแนวทางบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ตามตารางที่ 4.4

2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

ตารางที่ 4.4 การเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

| รายการความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | แนวทางบริหารความเสี่ยง |
|---|-----------------|---|
| ด้านกลยุทธ์ | | |
| 1. การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | สูง | 1. ควรศึกษาสภาพปัญหา ก่อนนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด 2. ควรกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง |
| 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม | ปานกลาง | 1. ควรศึกษา และทบทวนแผนฯ และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง |
| 3. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ | ปานกลาง | 1. ควรเพิ่มทักษะ ด้านการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ โดยการฝึกอบรม หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติงานจริง 2. ผู้บังคับบัญชาควรติดตาม กำกับ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างอย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| รายการความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | แนวทางบริหารความเสี่ยง |
|--|-----------------|---|
| 4. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีการดำเนินงานงบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน | ต่ำ | 1. ผู้บริหารควรมีนโยบายในการจัดทำโครงการที่ชัดเจน 2. ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการ |
| 5. เครื่องมือและช่องทางการกำกับติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ | ต่ำ | 1. ควรเพิ่มช่องทางในการติดตามประเมินผลให้หลากหลายมากขึ้น เช่น การประชุมติดตามงานในคณะต่างๆ โปรแกรมบันทึกรายงาน ติดตามผลตามตัวชี้วัด ทุกระดับ ทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด 2. ควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานให้ทันสมัย เพื่อเป็นช่องทางในการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆ |
| ด้านปฏิบัติงาน | | |
| 1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง กระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | สูง | 1. ควรกำหนดกรอบเวลาการในการรายงาน การประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น รายเดือน รายไตรมาส 2. ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการทำอย่างสม่ำเสมอ |
| 2. การประเมินสภาพแวดล้อม ความคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจ ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน | ปานกลาง | 1. ควรกำกับ ติดตาม ให้ทุกฝ่าย/งานดำเนินการให้ครบถ้วนตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำระบบควบคุมภายในมาใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| รายการความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | แนวทางบริหารความเสี่ยง |
|--|-----------------|---|
| 3. ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | ปานกลาง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ยังมีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 2. ควรให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบศึกษาและพัฒนาฐานข้อมูลให้ทันสมัยผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย |
| 4. อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์ให้เพียงพอ 2. ตรวจสอบบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมใช้อยู่เสมอ |
| 5. ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดหางบประมาณในการพัฒนาระบบสำรองให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ระบบไฟฟ้า ระบบ IT 2. ควรพัฒนาระบบสำรองให้เหมาะสม |
| ด้านการเงิน | | |
| 1. งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้ไม่ทันในปีงบประมาณ | สูงมาก | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณทันตามกำหนด และป้องกันการเรียกเงินคืนจากกรมบัญชีกลาง 2. ควรพิจารณาแผนงาน/โครงการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ 3. ควรบูรณาการแผนงาน/โครงการที่มีกิจกรรมเหมือนกันและกลุ่มเป้าหมายเดียวกันของแต่ละฝ่ายงานเข้าด้วยกันให้เป็นโครงการใหญ่ๆ เพื่อให้ประหยัดงบประมาณและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน 4. ควรควบคุมติดตามการทำงานในด้านงบประมาณจากผู้บังคับบัญชา 5. ควรกระตุ้นให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| รายการความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | แนวทางบริหารความเสี่ยง |
|---|-----------------|--|
| 2. แผนการใช้จ่ายไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน | สูง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรกำกับให้ ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนงบประมาณให้เป็นปัจจุบัน 2. ควรควบคุมติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานจากหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงาน เพื่อให้ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน ถูกต้อง ครบถ้วนตามกฎระเบียบ |
| 3. การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายล่าช้า | สูง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรควบคุม กำกับ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน 2. ควรบูรณาการ แผนงาน/โครงการ ที่เป้าหมายเดียวกัน กิจกรรมคล้ายๆ กัน ให้ทำร่วมกัน เพื่อลดการทำงานและเบิกจ่ายเงินได้เร็วยิ่งขึ้น 2. ควรกำกับ ติดตาม ให้ฝ่าย/งาน จัดทำเอกสารเบิกจ่ายหลังจากเสร็จสิ้น โครงการ โดยทันที 3. ควรพิจารณาอัตราค่าสิ่งที่ได้รับมอบงานด้านการเงินให้เพียงพอ |
| 4. รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรควบคุม กำกับ ให้ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานให้ทันส่งรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด 2. ควรเพิ่มศักยภาพ ของเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลาการทำงานให้เร็วขึ้น |
| 5. การขอใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบฯ กำหนด | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรใช้มาตรการลงโทษตามที่กฎระเบียบกำหนด 2. ควรทำขั้นตอนการ และคู่มือ การจัดทำเอกสารด้านการเงินเพื่อให้ จนท. ในฝ่าย/งาน ได้ถือปฏิบัติ 2. ควรติดตามทวงถาม ตามระเบียบข้อบังคับการยืมเงิน |
| 6. การยืมไม่เงินเป็นไปตามระเบียบฯ กำหนด | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดทำแบบ Check list ในการส่งเอกสารเพื่อยืมเงินเพื่อได้ตรวจสอบในเบื้องต้น 2. ควรจัดทำคู่มือและขั้นตอนการยืมเงินเผยแพร่ให้ เจ้าหน้าที่ในฝ่าย/งาน ได้ถือปฏิบัติ |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| รายการความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | แนวทางบริหารความเสี่ยง |
|---|-----------------|--|
| 7. การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 2. มีระบบตรวจทาน หรือตรวจสอบ โดย เจ้าหน้าที่ก่อนมีการปิดบัญชีทุกเดือน |
| ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ | | |
| 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ | ปานกลาง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรอบรม ปฐมนิเทศ ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกคน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 2. ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนสามารถนำมาใช้งานได้ |
| 2. หน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ | ต่ำ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารควรมีมาตรการในการบังคับใช้บทลงโทษแก่ผู้กระทำผิดให้ชัดเจน และประกาศให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบ โดยทั่วกัน เพื่อป้องกันการกระทำผิด 2. ควรจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน กรณีตัวอย่าง การกระทำผิดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษา |

จากตารางที่ 4.4 ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ตามรายการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่มีความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย ควรศึกษาสภาพปัญหาที่เป็นจริง ก่อนนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ตอบสนองต่อการให้บริการ กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ศึกษาทบทวนแผน และปรับแผนฯ ตามความเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ควรเพิ่มทักษะโดยการฝึกอบรม หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน ให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานจริง ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดนโยบายในการจัดทำโครงการที่ชัดเจน และติดตาม กำกับการปฏิบัติงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ที่มีความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย ควรกำหนดกรอบเวลาในการรายงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน สร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักถึงการนำระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้ทันสมัยและเผยแพร่ให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ และตรวจสอบบำรุงรักษาให้พร้อมใช้อยู่เสมอ และควรพัฒนาระบบสำรองฉุกเฉินให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบ IT ให้เหมาะสม

ความเสี่ยงด้านการเงิน ที่มีความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ ควรศึกษาและวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร พิจารณาแผนงาน/โครงการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ควรบูรณาการแผนงาน/โครงการที่กิจกรรมเหมือนกัน กลุ่มเป้าหมายเดียวกันของแต่ละฝ่าย/งาน เข้าด้วยกัน เพื่อลดระยะเวลาการดำเนินงาน และรวบรวมเอกสารเบิกจ่ายงบประมาณได้เร็วขึ้น ควรควบคุม กำกับ ติดตามการทำงานในการบริหารงบประมาณให้ทันภายในปีงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่าย และการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อม Chick List รายการเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินเพื่อเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับด้านการเงิน ด้านเงินยืม ควรเพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และพิจารณาอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงาน ควรระบบตรวจสอบการทำงานก่อนการรายงาน และสิ้นสุดการทำงาน

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย ควรจัดอบรมปฐมนิเทศแก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกคน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในการทำงาน ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ เจ้าหน้าที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารควรมีมาตรการในการบังคับใช้บทลงโทษแก่ผู้กระทำผิดให้ชัดเจน และประกาศให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบโดยทั่วกันเพื่อป้องกันการกระทำผิด

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้างต้น จะเห็นว่ารายการกิจกรรมของแต่ละกระบวนการ ล้วนแต่มี โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสาเหตุหรือแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งอาจจะส่งผลเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นสิ่งท้าทายขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มโอกาสให้การบริหารงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ผู้วิจัย
ขอนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 ผลการวัดระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

ผลการวัดระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ
ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีดังนี้

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ค่าคะแนนความเสี่ยง 20 – 25 คือ

ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงสูง ค่าคะแนนความเสี่ยง 16 – 19 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย และผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่
สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงาน
เพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน แผนการใช้จ่ายเงินไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน และการ
เบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/เบิกจ่ายล่าช้า

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง ค่าคะแนน 10 – 15 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
องค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบาง
ภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและ
การประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับ
แผนยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กระบวนการที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ ค่าคะแนนความเสี่ยง 5 – 9 คือ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายวิธีการดำเนินงานงบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน เครื่องมือและช่องทางในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การยืมเงินไม่เป็นไปตามที่ระเบียบฯ กำหนด การขาดใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบฯ กำหนด การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ หน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ตารางที่ 5.1 สรุประดับความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน

| การดำเนินงาน | ระดับความเสี่ยงของงาน | | | | |
|---|-----------------------|------------|---------|-----------|--------|
| | ไม่เสี่ยง | เสี่ยงน้อย | ปานกลาง | เสี่ยงสูง | สูงมาก |
| ด้านกลยุทธ์ (จำนวน 8 รายการ) | 3 | 2 | 2 | 1 | - |
| ด้านการปฏิบัติงาน (จำนวน 9 รายการ) | 4 | 3 | 2 | 1 | - |
| ด้านการเงิน (จำนวน 10 รายการ) | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (จำนวน 5 รายการ) | 3 | 1 | 1 | | |

1.2 เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

ผู้วิจัยขอสรุปผลการเสนอแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นรายด้าน ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับความเสี่ยงสูง คือ การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

เสนอแนวทางพัฒนา

- 1) ควรศึกษาสภาพปัญหาเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด
- 2) ควรกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

ระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม

2) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรศึกษา และทบทวนแผนฯ และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2) ควรเพิ่มทักษะ ด้านการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับผิดชอบโดยการฝึกอบรม หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานจริง

3) ผู้บังคับบัญชาควรติดตาม กำกับ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

ระดับความเสี่ยงต่ำ คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลัง และระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน

2) เครื่องมือและช่องทางการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ

เสนอแนวทางพัฒนา

- 1) ผู้บริหารควรมีนโยบายในการจัดทำโครงการที่ชัดเจน
- 2) ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการ
- 3) ควรเพิ่มช่องทางการติดตามประเมินผลให้หลากหลายมากขึ้น เช่น การประชุมติดตามงานในคณะต่างๆ โปรแกรมบันทึกรายงาน ติดตามผลตามตัวชี้วัด ทุกระดับ ทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด

4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานให้ทันสมัย เพื่อเป็นช่องทางในการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ระดับความเสี่ยงสูง คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง

เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรกำหนดกรอบเวลาการในการรายงาน การประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น รายเดือน รายไตรมาส

2) ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการทำอย่างสม่ำเสมอ

ระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ

1) การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจ ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน

2) ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรกำกับ ติดตาม ให้ทุกฝ่าย/งานดำเนินการให้ครบถ้วนตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำระบบควบคุมภายในมาใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ

3) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ยังมีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4) ควรให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบศึกษาและพัฒนาฐานข้อมูลให้ทันสมัยผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลให้ได้โดยง่าย

ระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ

1) ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ

2) อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ให้เพียงพอ

2) ควรตรวจสอบบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมใช้อยู่เสมอ

3) ควรจัดหางบประมาณในการพัฒนาระบบสำรองให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ระบบไฟฟ้า ระบบ IT

4) ควรพัฒนาระบบสำรองให้เหมาะสม

ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงระดับสูงมาก คือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้ไม่ทันในปีงบประมาณ
เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณทันตามกำหนด และป้องกันการเรียกเงินคืนจากกรมบัญชีกลาง

2) ควรพิจารณาแผนงาน/โครงการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

3) ควรบูรณาการแผนงาน/โครงการที่มีกิจกรรมเหมือนกันและกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ของแต่ละฝ่ายงานเข้าด้วยกันให้เป็นโครงการใหญ่ๆ เพื่อให้ประหยัดงบประมาณและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

4) ควบคุมติดตามการทำงานในด้านงบประมาณจากผู้บังคับบัญชา

5) ควรกระตุ้นให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน

ความเสี่ยงระดับสูง คือ

1) การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายล่าช้า

2) แผนการใช้จ่ายไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน

เสนอแนวทางพัฒนา

1) ควรกำกับให้ ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนงบประมาณให้เป็นปัจจุบัน

2) ควรการควบคุมติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานจากหน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน ให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามกฎระเบียบ

3) ควรควบคุม กำกับ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน

4) ควรบูรณาการ แผนงาน/โครงการ ที่เป้าหมายเดียวกัน กิจกรรมคล้ายๆ กัน ให้จัดทำโครงการร่วมกัน เพื่อลดการทำงานและเบิกจ่ายเงินได้เร็วยิ่งขึ้น

5) ควรกำกับ ติดตาม ให้ฝ่าย/งาน จัดทำเอกสารเบิกจ่ายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการโดยทันที

6) ควรพิจารณาอัตรากำลังที่รับผิดชอบงานด้านการเงินให้เพียงพอ

ระดับความเสี่ยงต่ำ คือ

- 1) รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน
- 2) การใช้จ่ายเงินยืมสูงกว่าที่ระบุเบี่ยงฯกำหนด
- 3) การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อและไม่เป็นไปตาม

ระเบียบ

- 4) การยืมเงินเป็นไปตามระเบียบฯกำหนด

เสนอแนวทางการพัฒนา

- 1) ควบคุม กำกับให้ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานให้ทันส่งรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- 2) ควรเพิ่มศักยภาพ ของเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลาการทำงานให้เร็วขึ้น

- 3) ควรจัดอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 4) ควรมีระบบตรวจทานหรือตรวจสอบ โดย เจ้าหน้าที่ก่อนมีการปิดบัญชี

ทุกเดือน

- 5) จัดทำแบบ Check list ในการส่งเอกสารเพื่อยืมเงินเพื่อได้ตรวจสอบในเบื้องต้น

ปฏิบัติ

- 6) ควรจัดทำคู่มือและขั้นตอนการยืมเงินเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในฝ่าย/งาน ได้ถือปฏิบัติ
- 7) ควรใช้มาตรการลงโทษตามที่กฎระเบียบกำหนด
- 8) ควรจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน และคู่มือการทำเอกสารด้านการเงินเพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่าย/งาน ได้ถือปฏิบัติ

- 9) ควรติดตามทวงถาม ตามระเบียบข้อบังคับการยืมเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ**
ความเสี่ยงระดับปานกลาง คือ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และภาระงานที่รับผิดชอบ

เสนอแนวทางการพัฒนา

- 1) ควรอบรม ปฐมนิเทศ ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกคน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงาน
- 2) ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนสามารถนำมาใช้ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้

ความเสี่ยงระดับต่ำ คือ หน่วยงาน ไม่มีการกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจน สำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

เสนอแนวทางพัฒนา

- 1) ผู้บริหารควรมีมาตรการในการบังคับใช้บทลงโทษแก่ผู้กระทำผิด ให้ชัดเจน และประกาศให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบโดยทั่วกันเพื่อป้องกันการกระทำผิด
- 2) ควรจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน กรณีตัวอย่างการกระทำผิดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ศึกษา

2. อภิปรายผล

2.1 ระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดศรี

จากการศึกษาพบว่า ระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดศรี ด้านการเงินมีระดับความเสี่ยงสูงมาก รองลงมาคือ ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเพราะด้านการเงินเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การดำเนินงานจะต้องมีความถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบที่กระทรวงกำหนด และมีความเสี่ยงกับการเรียกคืนเงินจากกระทรวงเจ้าสังกัด หรือกระทรวงการคลังได้ จึงทำให้ด้านการเงินมีระดับความเสี่ยงที่สูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- 1) ด้านกลยุทธ์ พบว่า ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับความเสี่ยงสูง คือ การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รองลงมาคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถนำตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ อยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และงบประมาณ อัตราค่าจ้างและระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน เครื่องมือและช่องทางในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ อยู่ในระดับต่ำ

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ด้านกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ มนสิชา แสวง (2553: 118) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่กล่าวว่า ด้านกลยุทธ์ ควรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติในระดับส่วนงานได้ สอดคล้องกับ ปสุตา โอบุญจันทร์ศรี (2556: 247) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2) ด้านปฏิบัติงาน พบว่า ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเสี่ยงสูง คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง รองลงมา คือ การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอต่อความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

3) เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับ วิฑูรย์ สมโต (2551: 58) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้งานไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางของ ก.พ.ร. ปี พ.ศ. 2549 ในเรื่อง การควบคุมภายในภาครัฐ (Internal Audit) โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ซึ่งเสนอให้ภาครัฐมีการจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน

4) ด้านการเงิน พบว่า ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเสี่ยงระดับสูงมาก คือ จ่ายเงินไม่ทันในงบประมาณ รองลงมา คือ แผนการใช้เงินไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายเงินล่าช้า อยู่ในระดับสูง และรายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน การชดใช้เงินยืมช้ากว่าที่ระเบียบฯ กำหนด การยืมเงินไม่เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อถือและไม่เป็นไปตามระเบียบ อยู่ในระดับต่ำ

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ด้านการเงิน จ่ายเงินไม่ทันในงบประมาณ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายเงินล่าช้า สอดคล้องกับ ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553: 5) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเฉพาะความพิการที่บกพร่องทางสติปัญญา สังกัดสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ ที่กล่าวว่า การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน เป็นความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิชาญ บุญนุ่ม (2553: 58) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายของระบบงานการเงินการคลังในองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ที่พบว่า

งบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ทันในปีงบประมาณ อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง สอดคล้องกับ มนสิหา แสวง (2553: 116) ที่พบว่า ความเสี่ยงด้านการเงินอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ COSO (The committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ในเรื่องความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน (Reliability of Financial Information)

5) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ พบว่า ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง และหน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษ ที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ตามลำดับ

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับ ศศิจันทร์ สุขโชติ (บทคัดย่อ: 1) ที่ศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเฉพาะความพิการที่บกพร่องทางด้านสติปัญญา สังกัดสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษ ที่พบว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกิดจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบและบุคลากรขาดความตระหนักในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

2.2 เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

จากการศึกษาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุและเพิ่มคุณค่าในแต่ละโอกาสที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังจะเกิดความเสี่ยง โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง และจากข้อค้นพบระดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ควรจะต้องมีกิจกรรมควบคุมในการปฏิบัติในทุกด้าน ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ควรศึกษาสภาพปัญหาที่เป็นจริงก่อนนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ตอบสนองต่อการให้บริการ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ควรศึกษาทบทวนแผนและปรับแผนฯ ตามความเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ควรเพิ่มทักษะ โดยการฝึกอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานจริง ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดนโยบายในการจัดทำ

โครงการที่ชัดเจนและติดตาม กำกับการปฏิบัติงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2) เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับ มนสิชา แสวง (2553: 118) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เสนอแนวทางด้านกลยุทธ์ให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติในระดับส่วนงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553: 8) ที่เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ควรกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายและสามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ควรกำหนดกรอบเวลาในการรายงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ควรสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักถึงการนำระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้ทันสมัยและควรเผยแพร่ให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ และควรตรวจสอบบำรุงรักษาให้พร้อมใช้อยู่เสมอ และพัฒนาระบบสำรองฉุกเฉินให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบ IT ให้เหมาะสม

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางของ ก.พ.ร. ปี พ.ศ. 2549 ในเรื่อง การควบคุมภายในภาคราชการ (Internal Audit) โดย สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ซึ่งเสนอให้ภาครัฐมีการจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553: 8) ที่เสนอแนะให้ควรมีการวางแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ควรอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่

4) ความเสี่ยงด้านการเงิน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ควรศึกษาและวางแผนบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ควรพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ควรบูรณาการแผนงาน/โครงการที่กิจกรรมเหมือนกัน กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน เข้าด้วยกัน เพื่อลดระยะเวลาการดำเนินงาน และควรให้เจ้าของโครงการรวบรวมเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณโดยเร็ว ควรควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารงบประมาณให้ทันภายในปีงบประมาณ และควรจัดทำแผนใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อม Chick list รายการเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินเพื่อเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับด้านการเงิน เงินยืม ควรเพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่ม

สมรรถนะให้เจ้าหน้าที่มากยิ่งขึ้น และควรพิจารณาอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน ควรมีระบบตรวจสอบการทำงานก่อนการรายงานและสิ้นสุดการทำงาน เสมอ

เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับ วิลาศ บุญนุ่ม (2553: 60) ที่เสนอให้ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบ สอบทาน ติดตามและควบคุมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสอบทานติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ป้องกันและลดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด ควรมีแผนพัฒนางานการเงินการคลังให้เข้มแข็ง โดยเฉพาะเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553: 8) ที่เสนอให้ ควรเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน จัดทำเอกสารการเงินให้เป็นปัจจุบัน มีการตรวจสอบงบประมาณ

5) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ควรอบรมปฐมนิเทศแก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ทุกคน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในการทำงาน ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำมาใช้งานได้ และผู้บริหารควรมีมาตรการในการบังคับใช้บทลงโทษแก่ผู้กระทำผิดให้ชัดเจน และประกาศให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบโดยทั่วกัน เพื่อป้องกันการกระทำผิด

เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับ วิลาศ บุญนุ่ม (2553: 60) ที่เสนอให้ผู้รับผิดชอบทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหารควรให้ความสำคัญกับการศึกษา ทบทวน ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร และควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสอบทานติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ป้องกันและลดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553: 8) ที่เสนอแนวทางบริหารความเสี่ยง ควรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎระเบียบและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1) ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง กำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมาย ของระบบการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ทั้ง 4 ด้าน เป็นพิเศษ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงและความเสี่ยงในระดับปานกลาง

2) แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ควรมีการดำเนินงานโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้อง วางแผนการทำงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามขั้นตอน มีการตรวจสอบ นิเทศการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3) ควรศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2) ควรมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นเมื่อมีการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการทำงาน

บรรณานุกรม

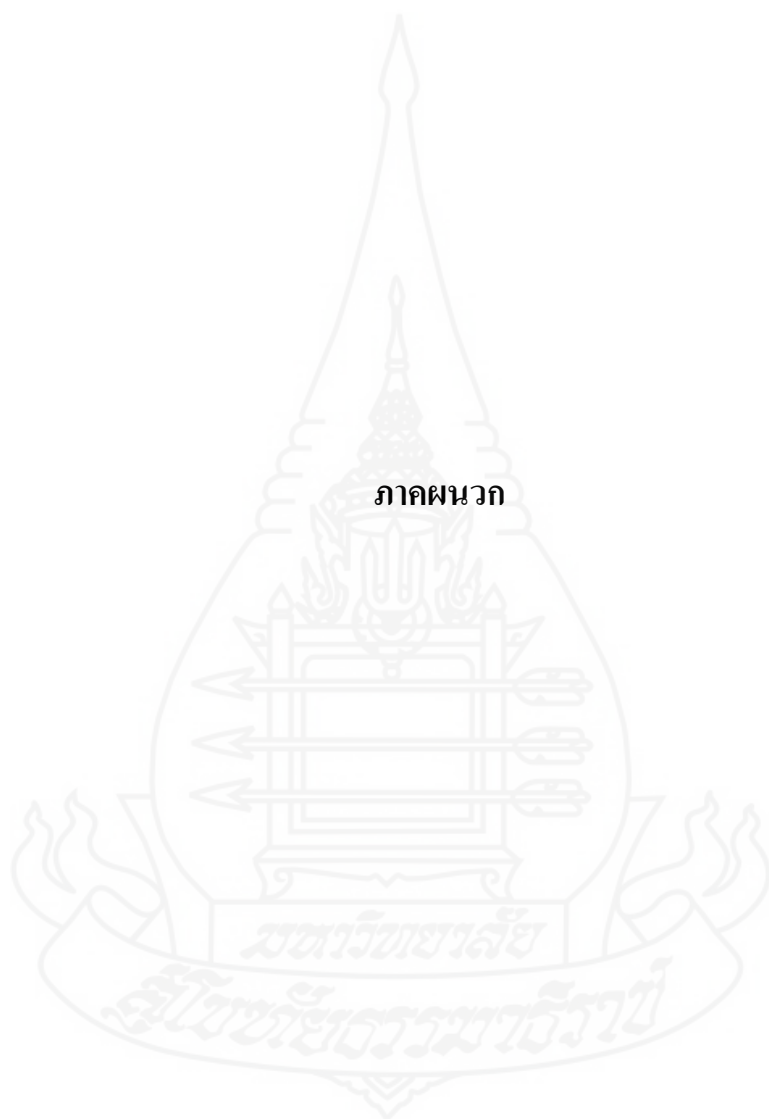


บรรณานุกรม

- กชพร จุฑะจันทร์ (2553) “การบริหารความเสี่ยงในองค์กร” เรียบเรียงจากเนื้อหาวิทยุกระจายเสียง ปี 2553 โดยนายทันดร ธนกุลบริรักษ์ เลขานุการสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กรมบัญชีกลาง (2557) การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ค้นคืนเมื่อ 20 มีนาคม 2557 จาก <http://www.cgd.go.th>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (2557) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ค้นคืนเมื่อ 30 มิถุนายน 2557 จาก <http://webhost.cpd.go.th/spscpd/download>
- กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2553) “มาตรการบริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ค้นคืนเมื่อ 25 มิถุนายน 2557 จาก http://ict4.moph.go.th/evaluate/images/stories/pdf/pmqa2/measure_risk.pdf
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2546) *หนังสือคำแนะนำ: การนำมาตราฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติการ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ครุสภาลาดพร้าว
- จิระประภา อัครบวร และภูมิพร ธรรมสถิตเดช (2552) *คู่มือการบริหารความเสี่ยง: Risk Management* (ฉบับปรับปรุงใหม่) กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ (2557) การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ค้นคืนเมื่อ 30 มิถุนายน 2557 จาก <http://chirapon.wordpress.com/>
- เจริญ เจษฎาวัดย์ (2550) *การบริหารความเสี่ยง (INTRODUCTION TO RISK MANAGEMENT)* พิมพ์ครั้งที่ 5/2550 กรุงเทพมหานคร พอดี
- เทวีญู แก้วศักดิ์ศิริ (2550) “การออกแบบและพัฒนาระบบสนับสนุนความเสี่ยงโครงการซอฟต์แวร์กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคม” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ปสุตา โอบจันท์ศรี (2556) “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” คุษณินิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษณิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

- ไพรวลัย คุณาสถิตชัย (2553) “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- มนสิชา แสงสว่าง (2553) “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” การค้นคว้าอิสระปริญญา
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วราพร อาสาพห้ประภิต (2547) “การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้ง
 ระบบสารสนเทศ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต คณะ
 วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิฑูรย์ สมโต (2551) “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัด
 เชียงใหม่” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วิลาส บุญน้อม (2553) “การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายของระบบงานการเงินการคลัง
 ในการบริหารส่วนตำบลน้ำขาว อ.จะนะ จ.สงขลา” การค้นคว้าอิสระปริญญา
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยปกครอง
 ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศศิจันทร์ สุขโชติ (2553) “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเฉพาะความพิการที่บกพร่องทางด้าน
 สติปัญญา สังกัดสำนักบริหารการศึกษาพิเศษ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สำนักงานตรวจและประเมินผล (2550) การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง
 ค้นคืนเมื่อ 25 มิถุนายน 2557 จาก [http://blog.m-
 society.go.th/media/user/RISK_Management.pdf](http://blog.m-society.go.th/media/user/RISK_Management.pdf)
- สุมนา เลือเอก (2557) “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏธนบุรี

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง

.....

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของนางจารุณี พงศ์เพชร ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง” โดยมีวัตถุประสงค์ประสงค์ของการวิจัย คือ

1. ศึกษาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรังใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2. เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – นามสกุล.....
 เพศ.....
2. ตำแหน่ง
 อายุราชการ.....ปี
3. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน.....
4. หน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เพื่อค้นหาระดับความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นิยามศัพท์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่างๆหรือมาตรฐานทางจริยธรรมและรวมทั้งนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดของผู้บริหาร ข้าราชการในหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลดี และลดโอกาสในทางที่ไม่ดี โดยควบคุมสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในภายนอกที่ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์ให้อยู่ในขั้นที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการทำงานประกอบด้วย

1. การค้นหาความเสี่ยง เป็นการตรวจสอบรายการพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดที่เป็นปัญหาอุปสรรคทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เป็นการตรวจสอบรายการพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดที่เป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุและจัดลำดับความเสี่ยง ใน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ

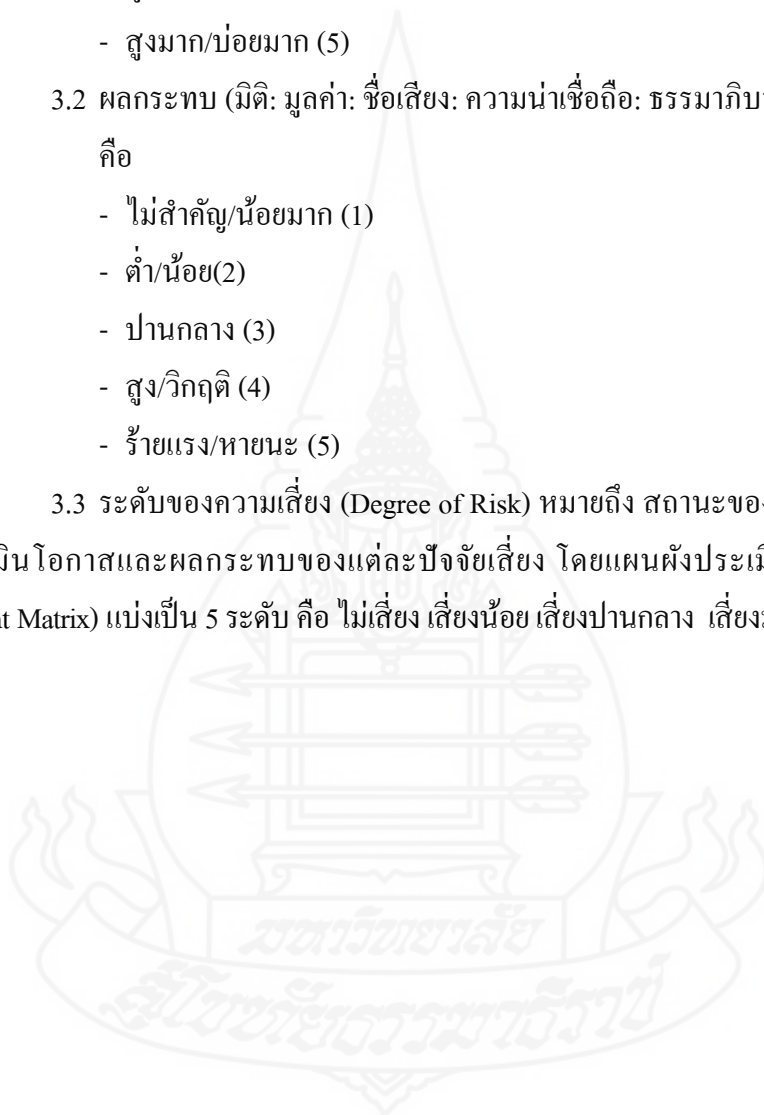
3.1 โอกาสที่จะเกิด (มิติ: เวลา) แบ่งเป็นระดับ 5 ระดับ คือ

- น้อยมาก/ต่ำมาก (1)
- น้อย/ต่ำ (2)
- ปานกลาง (3)
- สูง/บ่อย (4)
- สูงมาก/บ่อยมาก (5)

3.2 ผลกระทบ (มิติ: มูลค่า: ชื่อเสียง: ความน่าเชื่อถือ: ธรรมชาติ) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- ไม่สำคัญ/น้อยมาก (1)
- ต่ำ/น้อย (2)
- ปานกลาง (3)
- สูง/วิกฤติ (4)
- ร้ายแรง/หายนะ (5)

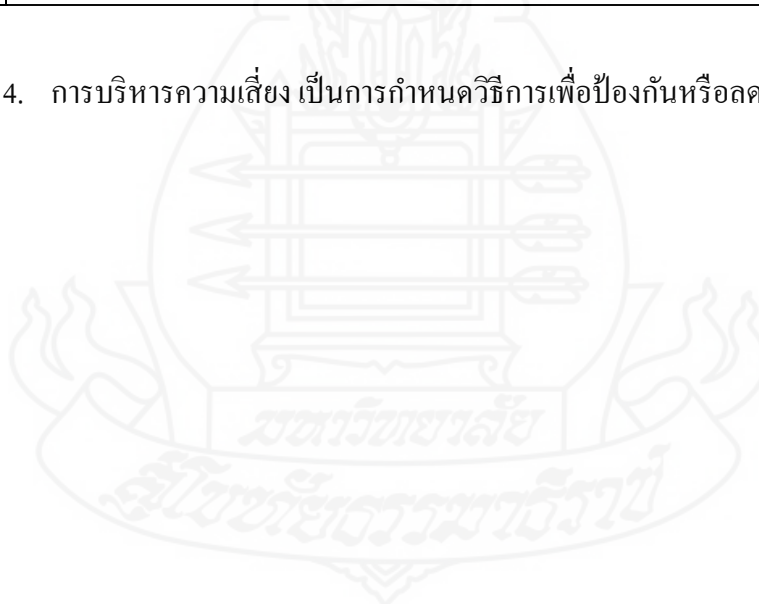
3.3 ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ไม่เสี่ยง เสี่ยงน้อย เสี่ยงปานกลาง เสี่ยงมาก เสี่ยงมากที่สุด



แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

| Risk Assessment Matrix | | | โอกาสที่จะเกิด/ความเป็นไปได้ | | | | |
|------------------------|----------------------|---|------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------------|
| | | | ต่ำมาก/ น้อยมาก | ต่ำ/ น้อย | ปาน กลาง | สูง/ บ่อย | สูงมาก/ น้อยมาก |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ผลกระทบ/ความรุนแรง | สูงมาก/หายหน้า | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | สูง/วิกฤติ | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | ปานกลาง | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | ต่ำ/น้อย | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | ไม่สำคัญ/ น้อยมาก | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ระดับความเสี่ยง | | | | | | |

4. การบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวิธีการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง



ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์การบริหารความเสี่ยง ใน 4 ด้าน คือ
ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

| ชื่อหน่วยงาน..... | | | | | | | |
|---|--------------|-------|-----------------------|----------------------|---------|-----------------|---------------------|
| กิจกรรม/กระบวนการหลัก ด้านกลยุทธ์ | | | | | | | |
| รายการตรวจสอบความเสี่ยง | ผลการตรวจสอบ | | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | | การจัดการความเสี่ยง |
| | มี | ไม่มี | | โอกาส | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง | |
| 1.การกำหนดนโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจน และไม่แถลงให้เป็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับทราบ | | | | | | | |
| 2.โครงสร้างการแบ่งสายบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน | | | | | | | |
| 3.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม | | | | | | | |
| 4.การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาในแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน | | | | | | | |
| 5.การกำหนดเป้าหมาย ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ | | | | | | | |
| 6.เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบางภารกิจไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ | | | | | | | |
| 7.เครื่องมือและช่องการในการกำกับติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 8.การรายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดให้ ผู้บังคับบัญชาทราบล่าช้าไม่ครบถ้วน | | | | | | | |
| ด้านการปฏิบัติงาน | | | | | | | |
| 1.คู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญ | | | | | | | |
| 2.การประเมินสภาพแวดล้อมควบคุมภายในและการประเมิน ความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจงาน | | | | | | | |
| 3.การวิเคราะห์ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนางาน ไม่ต่อเนื่อง | | | | | | | |
| 4.การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่ชัดเจน | | | | | | | |
| 5.บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 6.ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 7.อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 8.ระบบสำรองเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 9.เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| ด้านการเงิน | | | | | | | |
| 1.การจัดสรรงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | |
| 2.แผนการใช้จ่ายไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่จัดทำแผน | | | | | | | |
| 3.การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน/การเบิกจ่ายล่าช้า | | | | | | | |
| 4.งบประมาณรายจ่ายประจำปีใช้จ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ | | | | | | | |
| 5.การขมิไม่เงินเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด | | | | | | | |
| 6.การขมิเงินขมิซ้ำกว่าที่ระเบียบกำหนด | | | | | | | |

| ชื่อหน่วยงาน..... | | | | | | | |
|---|--------------|-------|-----------------------|----------------------|---------|-----------------|---------------------|
| กิจกรรม/กระบวนการหลัก ด้านกลยุทธ์ | | | | | | | |
| รายการตรวจสอบความเสี่ยง | ผลการตรวจสอบ | | วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยง | | | การจัดการความเสี่ยง |
| | มี | ไม่มี | | โอกาส | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง | |
| 7.เบิกจ่ายเงินขณะเอกสารประกอบฎีกาไม่มีหรือไม่ครบถ้วน | | | | | | | |
| 8.การจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินประจำปี ไม่ทันภายใน 90 วัน ตามระเบียบ | | | | | | | |
| 9.การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินผิดพลาดไม่น่าเชื่อและไม่เป็นไปตามระเบียบ | | | | | | | |
| 10.รายงานสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน | | | | | | | |
| ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ | | | | | | | |
| 1.การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการบังคับใช้กฎหมายยังไม่จริงจัง | | | | | | | |
| 2.เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ | | | | | | | |
| 3.การประชุมชี้แจงและอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับไม่เพียงพอ | | | | | | | |
| 4. ไม่ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยตามการแก้ไขของเจ้าของระเบียบ | | | | | | | |
| 5.หน่วยงาน ไม่มีการกำหนดมาตรการหรือบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ | | | | | | | |



ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง

| การดำเนินงาน | ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. ด้านกลยุทธ์ | |
| 2. ด้านการปฏิบัติงาน | |
| 3. ด้านการเงิน | |
| 4. ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ | |

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | นางจารุณี พงศ์เพชร |
| วัน เดือน ปีเกิด | 15 มีนาคม 2508 |
| สถานที่เกิด | อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง |
| ประวัติการศึกษา | รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2551 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง |
| ตำแหน่ง | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน |

