

## ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ จากผลการ ทบทวนวรรณกรรม

จากการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ รวมทั้งผลการศึกษาเชิงวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นว่าบทบาทของเครื่องมือการจัดการทั้งสอง สามารถนำมาบูรณาการในมิติต่างๆ ได้ 2 มิติ คือ มิติของการใช้เครื่องมือในระดับของผู้บริหาร และ มิติของการสอดแทรกระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับหมวดต่างๆ ของการบริหารคุณภาพภาครัฐ

### 1. การบูรณาการใช้เครื่องมือในแต่ละระดับของผู้บริหาร

ระดับของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชา(hierarchy) และขอบเขตความรับผิดชอบในการกำกับควบคุม(span of control) เพื่อให้การถ่ายทอดและการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และบรรลุพันธกิจที่องค์กรกำหนด ทำให้ ผู้บริหารแต่ละท่านสามารถเลือกใช้เครื่องมือการบริหารตามความเหมาะสมของกิจกรรมและตามสถานการณ์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการบริหารจัดการคุณภาพต่างก็เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กร (management tool) ที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกัน กล่าวคือ

ส่วนที่เหมือนกันพบว่าทั้งสองเครื่องมือมีแนวคิดและกระบวนการที่คล้ายคลึงกันคือต่างเป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพเพื่อควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะมุ่งหวังการใช้เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่บริษัทสัญชาติอเมริกันมุ่งหวังผลตอบแทนทางการเงินและความปลอดภัยในองค์กร และต่างให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดเชิงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ทุกระดับและทุกภาคส่วนในองค์กร ขณะที่การกระบวนการใช้เครื่องมือ และที่สำคัญเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องมีจิตสำนึกความเสี่ยงและคุณภาพ (risk & quality awareness) จนเกิดการตระหนักว่าตนเองต้องเป็นผู้ระบุ ประเมินวิเคราะห์ในกิจกรรมและงานที่ตนรับผิดชอบว่ามีความเสี่ยงหรือไม่ และจะจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้ด้วยแนวทางใด และจะดำเนินกิจกรรมนั้นในแต่ละขั้นตอนให้ผลงานออกมาคุณภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งเป็นการสมมุติฐานว่าไม่มีใครรู้งานที่ตนรับผิดชอบได้ดีเท่าตัวเอง

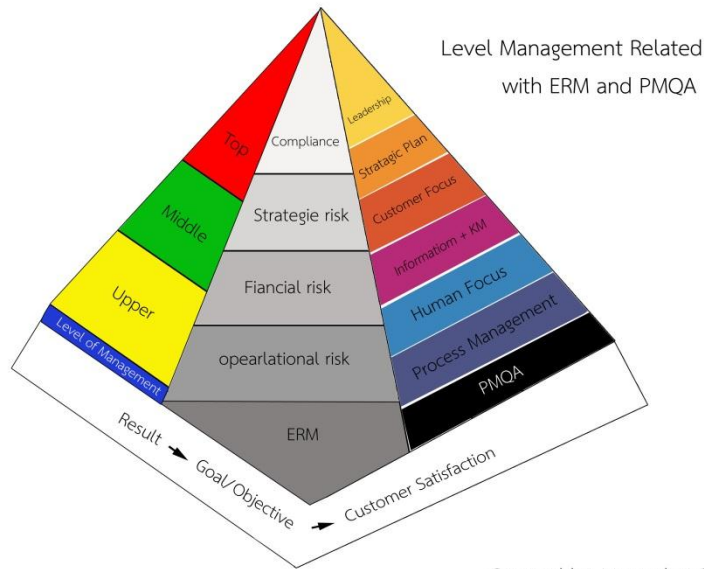
สำหรับส่วนที่มีแตกต่างกันคือ เทคนิคที่ใช้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร(ERM)เพิ่งเป็นเทคนิคที่เริ่มต้นการพัฒนา (infancy) เนื่องจากมีระยะเวลาการใช้มาไม่นาน ขณะที่การบริหารคุณภาพ (TQM) ได้รับการพัฒนามานานแล้ว (mature) ทำให้การนำเครื่องมือทั้งสองอาจมีความแตกต่างในบริบทของการนำไปใช้งาน และการสอดแทรกเพื่อบูรณาการให้การใช้เครื่องมือเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ

เจ้าของและผู้บริหารระดับสูง(top management) จะให้ความสำคัญการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในด้านความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์(strategic risk) ด้านภาพพจน์(reputation risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์(compliance risk) เนื่องจากความเสี่ยงมีผลกระทบต่อฐานะและการเติบโตขององค์กร ฐานะทางการเงิน และเงินทุนของตนเอง จึงการนำการบริหารความเสี่ยงไปสอดแทรกในการนำองค์กร และการวางแผนยุทธศาสตร์

ผู้บริหารระดับกลาง(middle management) จะให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ (business risk) และด้านการเงิน (financial risk) ดังนั้นจึงมีการนำการบริหารความเสี่ยงไปสอดแทรกในการบริหารคุณภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการสร้างความพึงพอใจลูกค้าและผู้ให้บริการ รวมทั้งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การนำนโยบายและยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด มาถ่ายทอดเป็นแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด การสื่อสารและถ่ายทอดลงสู่ระดับผู้บริหารระดับล่าง และมีการติดตามควบคุมกำกับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด ให้ผลงานออกมาเป็นที่พึงพอใจของเจ้าของ/ผู้บังคับบัญชา และลูกค้าผู้ให้บริการ นอกจากนี้ยังต้องบริหารเงินเพื่อให้มีความคุ้มค่าทางการเงิน และอยู่ภายใต้งบประมาณและเป้าหมายทางการเงินที่กำหนด

ผู้บริหารระดับล่าง (manager/head section) จะให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติงาน (operational risk) จึงมีการนำการบริหารความเสี่ยงไปสอดแทรกในการบริหารคุณภาพในส่วนของการบริหารข้อมูล การวิเคราะห์ การพัฒนาความรู้ เพื่อให้กระบวนการทำงาน/การให้บริการ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาในสังกัดจะมีข้อมูล มีความรู้เพียงพอ ให้การปฏิบัติงานประจำวัน(routine task) รวมทั้งการพัฒนากระบวนการทำงาน การออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ มีผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กำหนด (Greg, <http://insights.ceracademy.com>, 22/07/2015)

ทั้งนี้ความสัมพันธ์ในมิติของระดับการใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในแต่ละระดับของผู้บริหาร สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่.....



## 2. การบูรณาการในกระบวนการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาจากหลักการและกระบวนการประเมินการจัดการคุณภาพภาครัฐทั้ง 7 หมวด ที่มีการแทรกค่านิยม ทั้ง 11 ข้อ และหากนำแนวคิดและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนว COSO-ERM 2004 ที่มีองค์ประกอบ 8 ประกอบไปประยุกต์ใช้ แล้ว จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะบูรณาการกัน ได้ดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** เป็นการประเมินการขึ้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร การให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารจะสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร และการสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนและสังคม (ก.พ.ร., 2558, หน้า 15)

หมวดนี้เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ค่านิยมของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และหากผู้บริหารมีความเข้าใจแนวคิดการบริหารความเสี่ยงอย่างท้อแท้แล้ว ย่อมสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญกับความเสี่ยง กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ รวมทั้งกำหนดแนวทางจัดการให้เป็นรูปธรรม นำไปปฏิบัติ และนำไปสู่การติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ (Lam (2001, p. 12; Deloach, 2000, p. 101)

สำหรับกิจกรรมการสร้างบรรยากาศในองค์กร ผู้บริหารส่วนราชการสามารถนำแนวทาง ERM มาประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือการจัดให้มีสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้องค์การมีระดับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุน(COSO,2004, pp. 10-14) อธิบายเพิ่มเติม โดย Lam (2001, p. 3); Steinberg (2004, pp. 27-34); Anderson and Terp (2006, pp. 10-15); Ciorciari & Peter Blattner; (2008, p7) และ Berg (2010, pp. 79-95)

- 1) ให้มีนโยบายและปรัชญาการบริหารความเสี่ยง
  - 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมยอมรับความเสี่ยง
  - 3) กระตุ้นให้ผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทในการจัดการความเสี่ยง
  - 4) สร้างเสริมจริยธรรมคนในองค์กรให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีจิตการให้บริการประชาชน
  - 5) จัดโครงสร้างการจ้องค์การ ให้มีสายงานที่ชัดเจน ถ่วงดุล ที่สามารถติดตามกำกับได้อย่างทั่วถึง
  - 6) การมอบอำนาจโดยต้องมั่นใจว่าผู้รับมอบอำนาจจะดูแลความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบได้ และ 7) การบริหารงานบุคลากรที่ได้มาตรฐาน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและการบริการประชาชน
- ในส่วนของวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในสังกัดนั้น มีผลงานศึกษาวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพจากการดำเนินงานส่วนหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารเชิงความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Na Ranong, 2009, abstract ; มโนชัย, 2557, บทคัดย่อ) สำหรับแนวทางการสื่อสารเชิงความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วยประกอบด้วย

- 1) มีการสื่อสารให้ภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบอย่างต่อเนื่อง
- 2) ข่าวสารควรมีเนื้อหาครบถ้วนที่เพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ และพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง
- 3) มีการใช้ทั้งช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

#### 4) รวมทั้งสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัด

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการประเมินว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ (ก.พ.ร., 2558, หน้า 21) ทั้งนี้ ERM. จะเข้าไปสอดแทรกในการดำเนินการของส่วนราชการในการจัดการยุทธศาสตร์ใน 3 ขั้นตอน คือ (Steinberg, 2004, p. 65 ; Ciorciari & Blattner, 2008, p.18 ; Berg, 2010, pp. 88-89)

1 ขั้นตอนเตรียมวางแผนยุทธศาสตร์ โดยส่วนงานจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์ (scenario analysis) ของส่วนงานราชการ ให้ครอบคลุมในทุกมิติ หากส่วนราชการได้มีการนำกระบวนการและเครื่องมือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (event identification) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้ ผลการวิเคราะห์มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน อันนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องต่อไป ทั้งนี้มีนักวิชาการที่ให้การสนับสนุนแนวคิดนี้ อาทิ Lam, 2001 ; Anderson and Terp, 2006 ; Knight, 2009 ฯลฯ (อ้างในมโนชัย, 2557, หน้า 46-47)

การระบุเหตุการณ์ (event) ต้องระบุทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก ที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายองค์กร และต้องระบุให้ชัดเจนได้ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาส โดยหากเป็นโอกาสจะเป็นช่องทางที่ใช้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงธุรกิจ รวมทั้งใช้ในการจัดการความเสี่ยงกลยุทธ์ (COSO, 2004, p. 6) การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้ศึกษาอย่างละเอียด จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับองค์กร โดยไม่ได้รับการวางแผนจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้องค์กรเสียหายตามมาได้ การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ (นวพร เรืองสกุล, 2551, หน้า 67-71)

การประเมินความเสี่ยง การประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาส (likelihood) ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด เมื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะทำให้การกำหนดมาตรการจัดการปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น ได้อย่างเหมาะสม (Steinberg, 2004, p. 50) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยในการตัดสินใจขยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงได้ (take the opportunity) เพราะความเสี่ยงบางเหตุการณ์ อาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ วิธีการตอบสนอง

ความเสี่ยงแต่ละวิธีอาจมีผลต่อโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบได้แตกต่างกัน และนำไปสู่การหาเครื่องมือเพื่อตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (Anderson and Terp, 2006, p. 7)

2 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนราชการสามารถนำแนวคิดการใช้เครื่องมือการตอบสนองความเสี่ยง (risk response) นำไปใช้ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงในส่วนที่เป็น OFIs โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นประเด็นที่ส่วนราชการต้องจัดการปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร ทั้งนี้ การตอบสนองความเสี่ยงที่ดี ต้องเป็นมาตรการที่ต้องคำนึงถึง ความสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยงที่ลดลงกับต้นทุนการจัดการ 2) มีพัฒนามาตรการอย่างต่อเนื่อง 3) ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (risk residual) จะต้องไม่เกินระดับความเสี่ยงที่รับได้ (risk appetite) 4) ผู้บริหารควรประเมินผลการตอบสนองความเสี่ยงในภาพรวมในลักษณะเป็น portfolio view of risk ได้ (Ciorciari & Blattner, 2008, pp.15 –16) สำหรับการตอบสนองความเสี่ยงจะมีด้วยกัน 5 แนวทางด้วยกันคือ (COSO, 2004, p. 55)

1) การยอมรับความเสี่ยง (acceptance) ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) จัดการเพื่อลดความเสี่ยง (reduction) มิใช่การขจัดความเสี่ยงให้หมดไป แต่ ลด (reduce) หรือควบคุม (control) ทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่รับได้

3) การแบ่ง/ส่งถ่ายความเสี่ยง (share/transfer) ส่งถ่ายให้บุคคลที่สามารถรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย

4) การหลีกเลี่ยง/ยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง (avoidance) ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิกเป้าหมาย โครงการ งานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง

5) การฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (take the opportunity) ความเสี่ยงบางปัจจัยอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการให้องค์กรได้ประโยชน์มากกว่าการกำจัดออกไป

3. ขั้นตอนการติดตามกำกับกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้ ERM จะมีกระบวนการที่ทำให้การติดตามกำกับแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ โดยส่วนราชการต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 1) จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2) มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง 3) จัดให้มีแผนงานบริหารความเสี่ยง 4) จัดให้มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (risk-based

internal control) และ 5) จัดให้มีคณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร (บริษัทไทยอินฟอร์เมชั่น เรตติ้ง จำกัด (TRIS), 2554, หน้า 17-18)

นอกจากนี้ หากส่วนราชการได้นำแนวทาง การติดตามและประเมินความเสี่ยงจากการทำ ERM มาใช้ จะทำให้การติดตามประเมินผลกิจกรรมตามแผนพัฒนาปรับปรุงมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดย ERM จะทำให้รู้ว่า 1) อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญของแผนงาน 2) ได้มีการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวอย่างไร 3) ผลของการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร หากไม่ได้ผลแล้วมีทางเลือกอื่นๆ ที่จะจัดการหรือไม่ 4) มีความเสี่ยงใหม่ๆ อะไรบ้างที่เกิดขึ้นและเป็น ภัยคุกคามต่อแผนงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ (Berg, 2010, pp. 86-87)

รวมทำให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 1) สามารถจัดการความเสี่ยงได้เหมาะสมทำให้ระดับความเสี่ยงลดลง 2) มีการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในทุกกิจกรรมและทุกส่วนงาน 3) มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานมีความสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่ลดลง 4) ความเสี่ยงสำคัญได้มีการรายงานสถานะให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง (AZ/NZS, 2004, p. 29)

**หมวดที่สาม การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นการประเมินการให้บริการต้องยึดประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered or customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานของส่วนราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เน้นการให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ (ก.พ.ร., 2558, หน้า 31)

Bryson (2011, pp. 45-47) ได้สำรวจผลงานของนักวิชาการในช่วง ค.ศ. 2000-2004 พบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มลูกจ้าง กลุ่มเจ้าของ กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบ กลุ่มส่วนงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง จะมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น หากองค์กร/ธุรกิจสามารถตอบสนอง ดังนี้

1) กลุ่มผู้บริโภค ต้องการ สินค้าที่มีคุณภาพ มีการบริการที่ดีทั้งก่อนขายและหลังขาย ราคายุติธรรม (fair price)

2) กลุ่มพนักงาน ต้องการ ผลตอบแทนการจ้างที่ยุติธรรม (fair compensation) มีความปลอดภัยมั่นคงในการทำงาน (safe work conditions) มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (pleasant work environment) และมีการพัฒนาตามสายอาชีพ (career development)

3) กลุ่มเจ้าของ ต้องการผลตอบแทนที่ดี (return on investment) มีสภาพคล่องเพียงพอเพื่อใช้ลงทุน (liquidity of investment) องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน (stability) และสม่ำเสมอ (attention)

4) กลุ่มเจ้าของวัตถุดิบ (suppliers) ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีทางธุรกิจ(good business relations) ต้องการขายวัตถุดิบในราคายุติธรรม (fair price for goods) และจ่ายเงินให้ตรงต่อเวลา (on-time payment)

5) กลุ่มส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ต้องการให้มีการเสียหายให้ถูกต้อง มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ของทางการ

แม้ว่าการทำ ERM จะไม่ส่งผลกระทบต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการบริหารราชการแผ่นดิน แต่จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าการที่องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้มีระดับความพึงพอใจมากขึ้น อาทิผลงานของ Pardo and Scholl (1999, p. 6) ที่เห็นว่าส่วนงานรัฐจะพึงพอใจมากหากเห็นองค์กรในสังกัดมีการจัดการอย่างธรรมาภิบาล บริหารความเสี่ยงที่ดี และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือที่เรียกว่ามี GRC (good corporate, risk management, Compliance) Derrocks (2010, abstract) ที่พบว่า ERM.มีผลทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tanya, et al.(2012, pp. 51-76) ที่พบว่า ERM.มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ลูกค้าและผู้ให้บริการเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลงานของมโนชัย (2557, abstract) ที่พบว่า ERM.ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในประเทศไทย ที่มีการสื่อสารและการให้ข้อมูลเชิงความเสี่ยงที่ดีจะเพิ่มระดับความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หมวดที่สี่ การวิเคราะห์และจัดการความรู้** เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องมี (ก.พ.ร., 2558, หน้า 35)

สำหรับหมวดนี้ แนวคิดและกระบวนการทำ ERM. สามารถนำไปสอดแทรกให้การวิเคราะห์และจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดย

1 การวิเคราะห์ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร หากส่วนราชการได้นำ ข้อมูลเชิงความเสี่ยงมาใช้ จะ ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องเพิ่มขึ้น ซึ่งลักษณะของข้อมูลเชิงความเสี่ยงจะประกอบด้วย

1) ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด 2) เป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ ที่วิเคราะห์เจาะลึก มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ มีระยะเวลาที่กำหนด 3) อยู่ภายใต้ระบบการจัดการข้อมูลที่ดี

2. การปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย โดยกระบวนการสุดท้ายของการทำ ERM คือการติดตามประเมินผล (monitoring) จะช่วยให้ส่วนราชการได้ข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหลังจากได้



จัดการความเสี่ยงไปแล้วว่ายังหลงเหลือ(residual risk) มากน้อยเพียงใด และยังตรวจพบความเสี่ยงใหม่ (event risk) ที่จะต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติม อันนำไปสู่การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Knight, 1992, p. 12) ทั้งนี้การติดตามข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน นำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขมาตรการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (COSO, 2004, pp. 6-12)

3. การจัดการสารสนเทศและความรู้ การทำ ERM ให้มีประสิทธิภาพ จะต้องทำให้องค์การมีฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้น ทั้งที่เป็นข้อมูลภายในและนอกองค์กรที่เพียงพอ ทันสมัย และสามารถประมวลวิเคราะห์มาใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว (Steinberg, 2004, p. 65) ทั้งนี้การมีระบบจากการข้อมูลเชิงความเสี่ยงที่ดีจะสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization: LO) ที่ติดตามมาได้ (บริษัทไทยอินฟอร์เมชัน เรตติ้ง จำกัด (TRIS), 2554, หน้า 18)

หมวดที่ห้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นประเพณีระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร (ก.พ.ร., 2558, หน้า 41)

การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ERM. จะมีส่วนสนับสนุนได้ดังนี้

การทำ ERM ที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ดี ส่งผลให้มีโครงสร้างและระบบงานที่ดีตามมา โดย ERM จะสนับสนุนให้เกิด การใช้ปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง มีพฤติกรรมยอมรับความเสี่ยง มีบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ทำเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความซื่อสัตย์มีจริยธรรมองค์กร มีโครงสร้างการจัดองค์กรที่ดี มีการมอบอำนาจ และมีมาตรฐานการบริหารงานบุคคลที่ดี (COSO, 2004, pp. 10 -14) และการมีระบบการควบคุมความเสี่ยงที่ดี จะช่วยให้ระบบการปฏิบัติงานในกิจกรรมสำคัญ อาทิ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบ IT ระบบงานสารบรรณและเอกสาร ฯลฯ มีการสอบทานระบบเป็นระยะว่ามีความเพียงพอหรือไม่ ช่วยให้การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตัวบุคคลจะตรวจสอบและถ่วงดุลกันได้ รวมทั้งมีการกำหนดเพดานความเสี่ยง (risk limit) เพื่อการเฝ้าระวังในกิจกรรมที่สำคัญให้มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Steinberg, 2004, p44-45)

มีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า การทำ ERM จะส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้น อาทิ ผลงานของ Kotler and Nancy (2005, pp.70-72) ที่พบว่าองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีขีด

ความสามารถ มีทักษะในการประยุกต์ใช้ และวิสัยทัศน์ในการมองภาพองค์กรร่วม ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม แก่องค์กร ผลการศึกษาของ Derrocks (2010, abstract) ที่พบว่าพนักงานในสถาบันการเงินที่มีการทำ ERM. ในประเทศแอฟริกาใต้ในช่วงวิกฤติการณ์ทางการเงินในปี 2008-2009 จะมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กรได้ดีกว่าสถาบันการเงินที่ไม่มี หรือมีแต่ไม่มีประสิทธิภาพ และ Fuller, (2011, pp. 4-6) พบว่า ERM. ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ (motivation) ให้พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

การทำ ERM. ยังส่งเสริมให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจให้แก่พนักงานในองค์กร โดยมีผลงาน ของนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดนี้ อาทิ Cameron and Whetten (1981, p. 6) ที่พบว่าองค์กรที่มีการ ส่งเสริมความปลอดภัย ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจ มี ขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น ผลงานของ Arvey, Bouchard & Segal (1989, p. 89) ที่เห็นว่านอกจากมีการจ่าย ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลแล้ว ลูกจ้างยังต้องการ ความมั่นคง มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และ ต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนให้ดีขึ้น และได้รับมอบหมายงานที่พอใจ ผลงานของ Kimbrough and Compton (2009, abstract) การนำหลักทฤษฎี Y ของ Mc Gregor มาปฏิบัติ ต่อพนักงาน และมีการสื่อสารเชิงความเสี่ยงแบบแนวราบ จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มขึ้น

**หมวดที่หก การจัดการกระบวนการ** เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และ กระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ บรรลุพันธกิจขององค์กร (ก.พ.ร., 2558, หน้า 45)

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึงกระบวนการที่ให้ความสำคัญ ในการปฏิบัติตามภารกิจ และ สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร (ธีรพงษ์ 2556, หน้า 23) ทั้งนี้ การทำ ERM จะช่วยส่งเสริมให้มีกระบวนการที่มีคุณค่า ดังนี้ (มโนชัย, 2557, หน้า. 298-300)

1 สนับสนุนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ อันนำไปการสร้างคุณค่าในด้าน

- 1) ด้านการประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุและเวลา จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการมี ระดับความเสี่ยงที่ลดลง
- 2) เกิดผลผลิตเนื่องจากการพลิกวิกฤติให้เป็น โอกาส

- 3) เกิดประสิทธิภาพเนื่องจากทำให้ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ลดเวลาในการปฏิบัติงาน และการให้บริการ
- 4) เกิดความเป็นธรรม เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสียหายที่เพียงพอต่อความเข้าใจผลที่จะเกิดขึ้น และสุดท้ายคือ
- 5) ทำให้เกิดคุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง เนื่องจากองค์การมีการดำเนินงานที่ดี มีความโปร่งใสการดำเนินงาน ปฏิบัติตามพันธะข้อตกลงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2 สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงานที่สร้างคุณค่า งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว อาทิ ผลงานของ Beasley (2006, abstract) ที่พบว่าการทำ ERM ช่วยให้มีระบบควบคุมภายในที่ดีอันนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลงานของ Tseng Chih-Yang (2007, abstract) ที่เห็นว่าการทำERM. ตามแนว COSO-ERM จะทำให้บริษัทขนาดใหญ่ในไต้หวันมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น งานวิจัยของ Niels Joseph Lennon (2007, abstract) ที่พบว่าการที่ผู้ถือหุ้นและฝ่ายบริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับการทำERM. จะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทสัญชาติชาวเคนมารักเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของมโนชัย (2557, หน้า 222-224) ที่พบว่า สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดี จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการให้บริการลูกค้า และผู้รับบริการ และการใช้ทรัพยากรการบริหารที่คุ้มค่า

**หมวดที่เจ็ด ผลลัพธ์การดำเนินการ** การประเมินผลตามหมวด 7 อาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่ มิติ (ก.พ.ร., 2558, หน้า 55)

1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เป็นการแสดงผลงานการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

2 ด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงผลเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน และ

4 ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้าง การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้

ในหมวดนี้ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานจากหมวดที่ 1-6 ดังนั้นการทำ ERM ไปสอดแทรกในกระบวนการแต่ละหมวดดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ส่วนราชการที่ทำ PMQA ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยจากงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำ ERM กับประสิทธิผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ จะสนับสนุนให้องค์กรมีผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด อาทิผลงานของ Basley : 2006, Kimbrough :2009, Derrocks : 2010, Michael K. Mcshane, Anil Nair, and Elzotbek Rustambekov : 2011, Evrim Mandaci :2011, Gate, Stephen, and Walker, L. Paul.(2012) ฯลฯ (อ้างในมโนชัย, 2557 หน้า 108-111) ซึ่งจะสร้างความมั่นใจได้ว่าการทำ ERM มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การทำ PMQA ประสบความสำเร็จ ได้จริง

จากการ วิเคราะห์และบูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างระบบ PMQA กับ ERM ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาตัวแบบเพื่อให้ส่วนราชการที่ต้องทำ PMQA ได้นำ ERM มาปรับใช้ร่วมกัน ให้เกิดความเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน ตามตัวแบบที่ 3

ตัวแบบที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินคุณภาพการจัดการราชการกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

