

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2555 มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” หรือ “งานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิกฤตตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2556, คำนำ) ซึ่งการบริหารงานขององค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างมีวัตถุประสงค์ของตนเอง และมุ่งหวังที่จะทำงานไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ อย่างดีที่สุด สูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่การดำเนินการใด ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มักจะต้องประสบความไม่แน่นอนที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยแล้วแต่สภาวะที่แวดล้อมอยู่ ความเสี่ยงมีอยู่ในทุก ๆ กระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเสียหาย ความสูญเสียทรัพยากรทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอยู่เสมอ เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ทั้งหมด แต่เราสามารถควบคุมลดระดับความรุนแรงทำให้ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นน้อยลงด้วย ซึ่งในปัจจุบันต่างต้องเผชิญกับภาวะความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาจเป็นด้าน โครงสร้างขององค์กร บุคลากร สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งเป็นการแข่งขันให้อยู่รอดหรือเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรนั้นๆ ในอนาคต เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ความเสียหายหรือผลเสียที่จะกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะสรรหาวิธีการที่เหมาะสมเข้ามาบริหารกับความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ให้บรรลุผลมากขึ้น

ประเด็นที่สำคัญในเรื่องของความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของผลลัพธ์ที่อาจเป็นในเชิงบวก หรือเชิงลบก็ได้ หากองค์กรสามารถเข้าไปบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ภาวะคุกคามปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้ อาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่นวัตกรรมได้ ทั้งยังเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการให้การความเสี่ยงเป็นเรื่องประกอบกันระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ โอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นของสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ กับผลกระทบที่ตามมา การบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะเป็นการสนับสนุน กลยุทธ์ และแผนงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ เข้าใจภัยคุกคามของการปฏิบัติงาน ในองค์กรมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารในองค์กรมากขึ้น ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ก็ดีตามมา

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือมีขนาดใหญ่ก็ล้วนต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดได้จากสาเหตุ ความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายในและมาจากปัจจัยภายนอกจึงมีความจำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องมีการประเมินความเสี่ยง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และหาแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบอื่นๆ เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่สามารถนำมาใช้ให้เข้ากับการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต่างๆ ให้ความสนใจโดยนำมาเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการลดของปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานภาครัฐและมีส่วนช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของภาครัฐไปสู่ความเป็นเลิศ และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงสามารถนำมาปรับใช้ได้กับทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรและทุกส่วนในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ในองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน องค์ประกอบของการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้อย่างเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2544 ; อ้างถึงใน กรรณีกัร พงศ์กิตติธัช, 2553, หน้า 2) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control active) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการประเมินผลปฏิบัติราชการตามกรอบของ ก.พ.ร. 4 มิติ โดยเฉพาะในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร หน่วยงานราชการจะต้องแสดงความสามารถในการบริการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ โดยจะทำการประเมินผลปฏิบัติราชการในเรื่อง ของการจัดการความรู้ การจัดการต้นทุนด้านมนุษย์ การบริหารจัดการ

สารสนเทศ การพัฒนากฎหมาย การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 ; อ้างถึงใน กรรณิการ์ พงศ์กิตติชัย, 2553, หน้า 2)

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารองค์กรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารระดับประเทศ ระดับจังหวัด หรือระดับท้องถิ่น นโยบายสาธารณะใดที่รัฐบาลกำหนด อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อประเทศ หากนโยบายเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาด อันที่จริงแล้วประเด็นและปัจจัยเสี่ยงควรเป็นสิ่งทีรัฐบาลให้ความสำคัญตั้งแต่ในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายสาธารณะใด ๆ เพื่อจะได้เตรียมมาตรการรองรับและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ นโยบายสาธารณะสามารถสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้ การบริหารระดับจังหวัดหรือระดับท้องถิ่นควรจะต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเช่นกัน การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงเช่นกันเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้ และขณะเดียวกันไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สุเมธิ ทาวิชัย, 2553, หน้า 3) ซึ่งในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติหลักการปกครองท้องถิ่นให้มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนกลางและการตรวจสอบของประชาชน เป็นการพัฒนาท้องถิ่นที่มาจากความต้องการของส่วนท้องถิ่นนั้นๆ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่มากที่สุด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการปกครองรูปแบบหนึ่งที่สามารถปกครองตนเองโดยมีการเก็บภาษีในพื้นที่ของตนเองและมีกลไกเป็นแผนในการดำเนินงานขององค์การ ที่ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐส่วนกลางลง ซึ่งบางครั้งส่วนกลางก็ไม่สามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องการ ดังนั้นจึงมีการปกครองรูปแบบนี้ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นั้น ต้องดำเนินการ โดยนำองค์ประกอบต่างๆ มาผสมผสานกับกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องทำเป็น กระบวนการ หรือเป็นขั้นตอน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมภายใน เริ่มจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน นโยบาย ทั่วไปขององค์กร ปรัชญาของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงจรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย สภาพแวดล้อมภายในจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายของธุรกิจรวมถึง การระบุ ประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อการ จัดการกับความเสี่ยง เป็นต้น
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพราะ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน 3) การระบุความเสี่ยง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ร่วมกันในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น 4) การประเมินความเสี่ยง โดยเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินเกณฑ์ที่กำหนดอาจเป็นได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5) การบริหารจัดการความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการหรือตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 6) กิจกรรมการควบคุม คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน การควบคุมจะทำให้เกิด ความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้วางแผนไว้ 7) สารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร จัดการภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และ 8) การติดตามและประเมินผล ภายหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการติดตามผล ซึ่งจะเป็นทั้งการประเมินคุณภาพและติดตามความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ใช้อยู่ว่ามีหรือไม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, เว็บไซต์)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ การดำเนินงานของส่วนนโยบายและแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นส่วนงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางของส่วนกลางที่วางกรอบลงมาสู่ท้องถิ่นให้มีการขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันทั้งประเทศ จึงทำให้ส่วนของนโยบายและแผนเป็นส่วนที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในการแปลงนโยบายจากส่วนกลางมาเป็นนโยบายที่สามารถกระทำได้จริงและบรรลุเป้าหมาย และปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในองค์กรส่วนท้องถิ่นได้ คือ โครงสร้างการจัดองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบายและวิธีการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือตามเป้าหมายที่แท้จริง ก็อาจทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2559, เว็บไซต์)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอะไรบ้าง อย่างไร
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอะไรบ้าง อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการบริหารความเสี่ยงและสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ส่วนงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล

#### 3. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือผู้ที่ปฏิบัติงานแทนในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน เทศบาลนคร จำนวน 1 คน เทศบาลเมือง จำนวน 4 คน เทศบาลตำบล จำนวน 31 คน และองค์การบริหารส่วนตำบล 121 คน รวมทั้งหมดจำนวน 158 คน

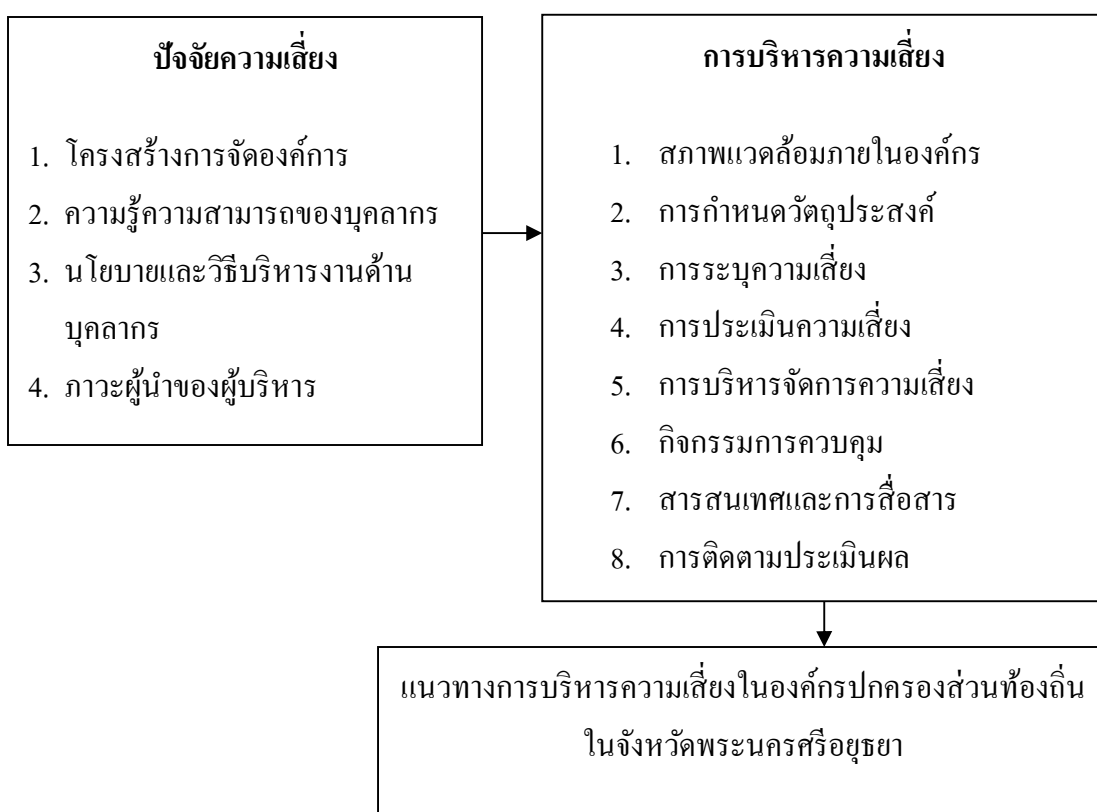
ประชากรผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานการวิเคราะห์นโยบายและแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### 4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย 10 เดือน คือ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2559

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ปัจจัยความเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และ

กำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความ  
เสี่ยงด้วยกัน 4 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างการจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างขององค์กรที่สามารถช่วยใน  
การวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมถึง  
การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการงาน 3 ด้านออกจากกัน คือ การอนุมัติ หรือให้ความ  
เห็นชอบ การจัดบันทึกข้อมูล และการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เพื่อลดจุดอ่อนของระบบการ  
ควบคุมภายใน

2. ความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง การกำหนดระดับความรู้และความ  
สามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพื่นความรู้  
ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้  
สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา  
บรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร หมายถึง การกำหนดนโยบายและวิธีบริหาร  
บุคลากรนับตั้งแต่ การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมี  
นโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง  
อยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการ  
คัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้  
เมื่อพบความประพฤติที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความ  
เหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ทักษะคติ รูปแบบการทำงาน ของผู้บริหารแต่ละคน  
ย่อม ซึ่งมีความแตกต่าง ไม่เหมือนกัน ทำให้มีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในและการบริหารความ  
เสี่ยงขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบายมาตรการ และวิธีการ  
ควบคุมภายใน

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร นักวิเคราะห์ชั้น โยบายและแผน  
และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคิด  
วิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งการระบุแนวทางในการ  
จัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุ  
วัตถุประสงค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม
3. การระบุความเสี่ยง หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี
4. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร
5. การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
6. กิจกรรมการควบคุม หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
7. สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด การบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
8. การติดตามประเมินผล หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง และการ



ติดตามความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาล ตำบล และองค์กรบริหารส่วนตำบล

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทำให้ทราบปัจจัยการบริหารความเสี่ยงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อทราบแนวทางการบริหารความเสี่ยงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา