

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้รวบรวม เรียบเรียง เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อที่นำมาศึกษาดังนี้

1. ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. ปัจจัยความเสี่ยงในองค์กรส่วนท้องถิ่น
4. บริบทของการปกครองขององค์กรส่วนท้องถิ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง ได้เริ่มมีการนำมาใช้ในธุรกิจประกันภัยตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 เพื่อใช้ในการประเมินและคำนวณเบี้ยประกันภัย หรือความเสี่ยงที่จะสามารถรับผู้ทำประกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการทำประกันภัยเป็นการป้องกันการสูญเสยรายได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายไปยังธุรกิจอื่น ๆ และให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในทุกด้าน โดยในปี ค.ศ. 1956 รุสเซล กาลาเกอร์ (Russell Gallager) ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ เวย์เน สไนเดอร์ (Wayne Snider) แนะนำว่าผู้จัดการธุรกิจประกันมีอาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย และเฮอเบิร์ต ดีเนนเบิร์ก (Herbert Denenberg) ได้ริเริ่มแนวคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของแฮนรี่ ฟาโยล (Henry Fayol) ค.ศ.1962 ดักลาส บาร์โล (Douglas Barlow) ผู้จัดการความเสี่ยงด้านการประกันของบริษัทแมสเซ ฟอกูสสัน (Massey Ferguson) ในแคนาดาได้พัฒนาแนวความคิดความเสี่ยงให้ต่ำลง (Cost – of – risk) โดยเปรียบเทียบต้นทุนรวมของการประกันกับรายได้สินทรัพย์และส่วนทุนต่อมาในปี ค.ศ. 1974 กัสเต ฮามิลตัน (Gustav Hamilton) ผู้จัดการความเสี่ยงของบริษัท สแตทสฟอรัคตา (Statsforegta) ในสวีเดนได้คิดค้นวงจรการบริการความเสี่ยง (Risk management cycle) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันเริ่มตั้งแต่การประเมินและการควบคุมจนไปถึงการจัดหาเงินทุนและการสื่อสารในปี ค.ศ.1976 นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ได้ตีพิมพ์บทความทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (The risk management revolution) โดยเสนอแนะว่าควรมีการ

ประสานหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรกว่าที่แนวความคิดในบทความนี้จะเป็นที่ยอมรับในวงกว้างต้องใช้เวลามากกว่า 20 ปีต่อมา ในปี ค.ศ. 1987 เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐฯ ตกอย่างรุนแรงที่สุดหรือแบล็คมันเดย์ (Black monday) เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม ค.ศ. 1987 ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) และความผันผวนของตลาดทุนและในปีเดียวกันนี้ เวอร์นอน โกรส (Vernon Grose) ได้นำเสนอหนังสือการระบุสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อระดับความเสี่ยง (Manage risk : Systematic loss prevention for executives) ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุดเล่มหนึ่งในปี ค.ศ.1993 บริษัทจีอีแคปิตอล (GE Capital) ได้แต่งตั้งเจมส์ แลม (James Lam) เป็นนักบริหารความเสี่ยง (Chief risk officer) ซึ่งถือว่าเป็นนักบริหารความเสี่ยง คนแรกโดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานในสำนักงานการวางแผนธุรกิจและการเงินและในปี ค.ศ.1995 กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ได้ร่วมกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง (Risk management standard, AS/NZS) และได้มีการทบทวนกันขึ้นในปี ค.ศ. 1999 ซึ่งได้รับความสนใจจากนานาชาติและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงกันอย่างแพร่หลาย และในปีเดียวกันที่ประเทศสิงคโปร์ นิกลีสัน (Nick Leeson) ทำให้ธนาคารแบร์ริงส์ (Barings) ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกต้องล้มละลาย เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความโกลาและ ความล้มเหลวของระบบการควบคุมทำให้หลายประเทศหันให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) กันมากขึ้นต่อมาในปี ค.ศ. 2001 เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและ เหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ในปี ค.ศ. 2002 องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของสหรัฐอเมริกา ที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน (COSO : The committee of sponsoring organizations of the tread way commission) ได้จัดทำกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการ ออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง (Enterprise risk management framework) ฉบับร่างเพื่อเป็นแม่แบบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2550, หน้า 2)

สืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่ และหรือมีประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานตามที่ทราบกันดี เช่น ธนาคารแบร์ริง จำกัด บริษัทเอนรอน จำกัด บริษัทเวิร์ลคอม จำกัด เป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุม

ภายในขององค์กรเหล่านั้นและความสำเร็จที่ไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในอันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่นๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจจึงมีการผลักดันให้กระบวนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้น โดยการออกกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแลให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับปฏิบัติตาม ซึ่งในต่างประเทศหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับได้มีการประกาศให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับนำหลักการและแนวปฏิบัติตามแนวทางของซีไอเอสซี (COSO) มาใช้เป็นกรอบในการจัดวางการควบคุมภายใน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2550, หน้า 2)

สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีความตระหนักและตื่นตัวมากยิ่งขึ้นโดยประเทศไทยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นรวมทั้งในภาคราชการได้แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติลงวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยนำหลักการ 5 องค์ประกอบมาใช้ คือสภาพแวดล้อมของการควบคุมการประเมินความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสารรวมถึงการเฝ้าติดตามประเมินในปี พ.ศ.2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมภายใน 8 ด้านคือสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์การบ่งชี้เหตุการณ์การประเมินความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมข้อมูลและการติดต่อสื่อสารและการติดตามผล อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ทั้งนี้ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างไป จากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนเนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุดความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงินหรือความเสี่ยงด้านสินเชื่อกิจกรรมทางการเงินในขณะที่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐจึงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเงินนโยบายและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อให้หน่วยงานราชการ ไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จเช่นเดียวกัน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2550, หน้า 3)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร คือการบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย อาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐานมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคมเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป อาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมเมื่อดำเนินการอย่างมีเหตุผล มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการ และองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

อนันต์ ชาตรุประชีวิน (2550, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงหมายถึง การจัดกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผนวิเคราะห์กำกับพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 111) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

โสมนภา เลิศฤทธิสีทิพพร (2552, หน้า 76) ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้คือ กระบวนการซึ่งร่วมกันทำให้บังเกิดผลโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทั่วทั้งองค์กรถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล เกี่ยวกับบรรล่วัตถุประสงค์ขององค์กร

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2559, เว็บไซต์) ได้อธิบาย การบริหารความเสี่ยง (Enterprise risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการ บรรล่วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

จากความหมายที่องค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การที่องค์กร หน่วยงานได้กำหนดกรอบวิธีการทำงาน วัตถุประสงค์ มาตรการ การจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบ และหลีกเลี่ยงกับความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น มีการบันทึกผลและการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนมีการติดตามและประเมิน เพื่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551, หน้า 41-44) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง คือ สภาพบรรยากาศภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและเป็นพื้นฐานของการกำหนดเกณฑ์หรือนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงและองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ผู้บริหารจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ และต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างชัดเจนว่าต้องการให้องค์กร ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณขั้นสูง

2. โครงสร้างการจัดองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจเป็นสำคัญ โครงสร้างขององค์กรสามารถช่วยในการวางแผน สิ่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการงาน 3

ด้านออกจากกัน คือ การอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ การจัดบันทึกข้อมูล และการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เพื่อลดจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน

3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเครื่องมือสำคัญคือการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน

4. นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น เพื่อช่วยลดข้อบกพร่องในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5. ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ทักษะคิดและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน ทำให้มีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบายมาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน

6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคลากรทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือการละเว้นการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง

7. คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการการตรวจสอบ เป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้และมีประสบการณ์ในธุรกิจนั้น ๆ

สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2559, เว็บไซต์) ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัยเป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่ และอยู่ในลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง

2. การประเมินผลกระทบของภัยเป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

3. การจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงจากภัยการจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้วในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด อาจจำแนกดังนี้

3.1 มาตรการขจัดหรือลดความรุนแรงของความอันตรายของภัยที่ต้องประสบ

3.2 มาตรการที่ป้องกันผู้รับภัยมิให้ต้องประสบภัยโดยตรง เช่น มาตรการลดความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร ได้มีการขจัดและลดความรุนแรงโดยออกแบบตัวอาคารให้มีผนังกันไฟ กันเพลิงไหม้ลูกกลาม

3.2.1 ภัยจากการที่ต้องปีนขึ้นไปในที่สูงก็มีมาตรการป้องกันโดยต้องติดเข็มขัดนิรภัย กันการพลัดปลั่งตกลงมา

3.2.2 ภัยจากไอรระเหยหรือสารพิษก็ป้องกันโดยออกมาตรการให้สวมหน้ากากป้องกันไอพิษ เป็นต้น

3.3 มาตรการกักภัยก็เป็นการลดความสูญเสียโดยตรงลงได้มาก

3.4 มาตรการกลับคืนสภาพ ก็เป็นอีกมาตรการในการลดความเสียหายต่อเนื่องจากภัยหรืออุบัติเหตุแต่ละครั้งลงได้

2.3 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

วโรช ชัยวงศ์ (2550, หน้า 8) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่า การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนาขนาดอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยง

ที่ดี จะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร และองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การตรวจสอบภายใน (Internal audit) 2) การควบคุมภายใน (Internal control) และ 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 14) ได้ทำการศึกษาและระบุถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหาร ความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เป็นความไม่แน่นอน โดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยที่องค์กรยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐาน ในการตอบสนองต่อเป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้น ในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสำคัญระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโต และผลตอบแทน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร

3. การบริหารความเสี่ยง คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินการขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีที่เหมาะสมดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กร

4. การบริหารความเสี่ยงโดยรวมทั้งองค์กร จะเห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน และการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่มีอยู่ และสร้างความเชื่อมโยงซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด จึงควรมองเห็นในภาพรวมขององค์กร

5. การบริหารความเสี่ยง เป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยง ที่เป็นความเสียหายหรือความเสี่ยงในเชิงลบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้เป็นประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

7. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดการพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาและการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ในการที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนมากขึ้น ดังนั้นจึงถือได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน

2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

วิลสัน (Wilson, 1999, p.121) ได้อธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับการใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำรา

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ที่นำมาใช้ ได้แก่

3.1 การป้องกันความเสี่ยง (Risk control) หมายถึง การป้องกันมิให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้น หน่วยงานจึงต้องมีการสร้างมาตรการเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้น

3.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การงดปฏิบัติการเมื่อหน่วยงานมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะให้บริการ

3.3 การลดความเสี่ยง (Risk reduction) หมายถึง เมื่อไม่สามารถที่จะป้องกันความเสี่ยงมิให้เกิดขึ้นได้ หรือเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้ว หน่วยงานจะใช้วิธีการลดความเสี่ยงเพื่อเข้ามาแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความสูญเสียหรือความรุนแรงน้อยที่สุด

4. การประเมินผล (Risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติเหตุ หรือความเสี่ยง ศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อดูผลสำเร็จของการบริหาร ความเสี่ยง พิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549, หน้า 12) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการผลผลิตหลักของการบริหารนี้คือ แผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือการเริ่มต้น ด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative risk analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็น และผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังการจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ในการจัดลำดับ

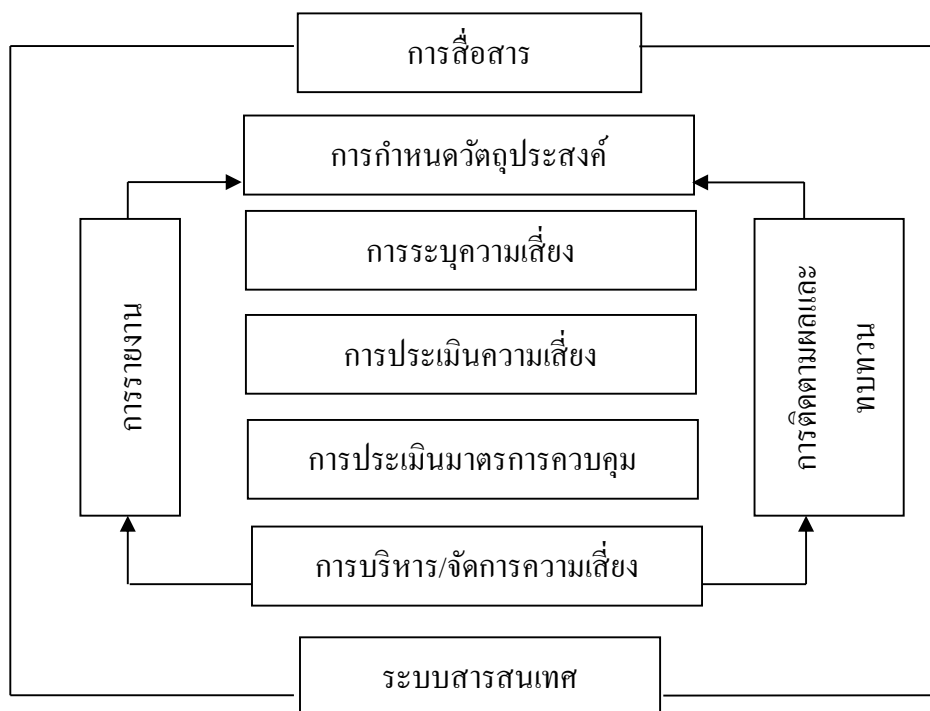
ความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลา

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative risk analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk response planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบ จากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่างๆตามขั้นตอนที่ผ่านมา

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk monitoring and control) ประกอบด้วย การดำเนินการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนบนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหาร โครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

หน่วยตรวจสอบภายใน (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550, หน้า 6-16) ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : หน่วยตรวจสอบภายใน (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550, หน้า 6)

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557, หน้า 12) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสียหายมากขึ้นซึ่งในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective establishment) เจาะจงให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไร
2. การระบุความเสี่ยง (Risk identification) หาว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง (Risk management) เตรียมแผนรับมือกับความเสียหาย

5. การติดตามและสอบทาน (Monitoring) ตรวจสอบ และรายงานผลให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอนเปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันได ซึ่งต้องค่อยๆ ก้าวขึ้นไปทีละก้าวๆ จนถึงขั้นสุดท้าย ก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2559, เว็บไซต์) ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) และ ระดับความเบี่ยงเบนจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event identification) ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงินบุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรเช่น

3.1.1 วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3.1.2 ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.1.3 การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

3.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น

3.2.1 จิตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี

3.2.2 ระบบสารสนเทศ การไหล (Flow) ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2.3 ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

3.2.4 นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร

3.2.5 การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร

3.2.6 มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร

3.2.7 โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate risk profile)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้ง โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการ

ความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับรวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

6.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อหาค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

8. การติดตาม (Monitoring) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร การกำหนด

วัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การบริหารจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินสถานการณ์ได้

2.5 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามแนวของซีไอเอสซี (COSO) (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2555, หน้า 3) ช่วยให้หลายๆ องค์กรได้รับประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนด มีแผนงานที่มีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร และได้รับการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จที่ดี ฝ่ายบริหารในยุคปัจจุบันจะต้องเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยกำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2. ช่วยในการตัดสินใจ เลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ในทุกส่วนงาน โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่ทำเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3. เป็นการบริหารเชิงรุก การคาดการณ์ป้องกันที่ต้นเหตุ ทำให้ทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ไม่ใช่การบริหารเชิงรับ คือรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจัดการแก้ไข ซึ่งอาจไม่ทันกาลหรือเกิดผลกระทบลุกลามเกินกว่าที่ควร

4. เป็นเครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่ และเป็นเรื่องต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการ กำกับดูแลที่ดี

ธารชуда อมรเพชรกุล (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 91) ได้กล่าวว่า การนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ มากมาย คือ

1. บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้นสามารถวิเคราะห์แยกแยะประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

2. บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น

3. องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้องโดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง

4. ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดีปลอดภัยและน่าเชื่อถือ

5. ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน

6. ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้าและสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้

7. องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

นริศ โรจน์ วิศาลทรัพย์ (2553, เว็บไซต์) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรไปบริหารความเสี่ยงในจุดที่ถูกต้อง
2. การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจเลือกทิศทางการกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานและเกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
4. ช่วยให้องค์กรระบทรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร
5. สามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด
6. ช่วยปรับปรุงระบบการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้ในงานต่างๆ โดยอาศัยการสร้าง ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและเรื่องอื่นเป็นสาระที่เกิดผลกระทบต่อธุรกิจและความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง คือ เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วย

3. ปัจจัยความเสี่ยงในองค์กรส่วนท้องถิ่น

3.1 โครงสร้างการจัดองค์กร

เซวี่ ไพรพิรุณ โรจน์ (อ้างถึงใน ศิริอร ชันชหัตถ์, 2536, หน้า 9) ได้เสนอแนวความคิดว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional organization structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้น โดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนก

นั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบของค์การแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิ เช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line organization structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะทำให้ถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลิตของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบของค์การนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบของค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะของค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้

และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหรงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกดดัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หมกค้ำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff organization structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees organization structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนี้ การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์การงานอนุกร (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วย บางทีเรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยเสี่ยง โครงสร้างการจัดองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ จะต้องมีการวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชา จะต้องชัดเจน มีการแบ่งสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความรู้ความสามารถของบุคลากร

คณะกรรมการด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้เสนอกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการทุกระยะ

2. ดำเนินการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น นำเสนอ ก.ถ. ให้ความเห็นชอบ เพื่อเป็นกรอบให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง เป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง

3. ดำเนินการประสานและสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวทางของแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543

4. ดำเนินการศึกษา กำหนดและพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยรวบรวมข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการในปัจจุบัน และประเมินความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แนวทางการฝึกอบรมหลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม การติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

5. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุน และประสานกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรระหว่างประเทศ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น ทั้งในด้านทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรและระบบงานบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

6. พิจารณาศึกษา ด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทนข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพ โดยไม่อิงกับระดับตำแหน่ง พร้อมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพิ่มมากขึ้น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดดำเนินการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่ำกว่า 40 % ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี อาจเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรนั้นๆ ได้มากกว่าที่กำหนดไว้ตามปกติ หรือการพิจารณา

จัดสรรเงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือพิจารณาเรื่องระบบทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้าน พื้นความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผลสำเร็จในการประเมิน องค์กรประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

3.3 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบในการบริหารงานภายในองค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร เพราะทรัพยากรด้านกำลังคน เป็นพื้นฐานหนึ่งที่สำคัญที่ขาดมิได้ในการบริหารองค์กร หากองค์กรใดที่ขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือไม่สามารที่จะบริหารบุคลากรภายในองค์กรของตนให้ปฏิบัติตามได้แล้ว การบริหารองค์กรก็ไม่สามารถที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ได้ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2555, หน้า 3)

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้กำหนด ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานระยะต่อไป ตามกรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น ที่ ก.ถ. มีมติเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 1/2544 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2544 และครั้งที่ 2/2544 เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2544 ตามที่คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นเสนอ ประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด ประเด็นและเจตนารมณ์ในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลส่วน ท้องถิ่น ภายใต้ระบบปัจจุบันไปสู่การบริหารงานบุคคลที่พึงปรารถนา

1.1 หลักความเป็นอิสระของท้องถิ่นที่จะสามารถกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ หรือ ดำเนินการใดๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2 หลักคุณธรรม ที่เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาส ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง

1.3 หลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ที่เน้นการใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 หลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การบริหารงานต้องเป็นไปอย่าง เปิดเผย สามารถให้ทุกฝ่ายตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน

1.5 หลักการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานบุคคล เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ได้เข้ามามีส่วนให้ความคิดเห็นร่วมรับพิจารณา

1.6 หลักการรับพิจารณาต่อส่วนรวม หมายถึงการมุ่งเน้นความรับพิจารณาของส่วนราชการกับสังคม

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

2.1 พัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยให้อยู่ในกรอบวงเงินไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 พัฒนาบุคลากร โดยเน้นถึงการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม การสร้างกลไก การพัฒนาบุคลากรให้ท้องถิ่นพัฒนาไปได้

2.3 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลบุคคล โดยมีตัวชี้วัด กลไกในการวัดและทดสอบสมรรถนะตัวบุคคล

2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่ายโดยเน้นเฉพาะข้อมูลบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และยินดีมาทำงานให้ท้องถิ่น

3.4 เป้าหมายการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นดังกล่าว เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มีความเป็นอิสระตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยเป็นระบบที่ยึดถือหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารงานสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในการบริหารและจัดการให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่รองรับภารกิจ ที่ได้รับการถ่ายโอนจากราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.5 ทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน

กรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามที่ ก.ถ. ได้มีมติเห็นชอบดังกล่าว มีแนวทางการดำเนินการสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล

1.1 ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นเอง โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการกระจายอำนาจภายใต้กรอบมาตรฐานกลางและมาตรฐานทั่วไป แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบวงเงิน 40 % ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

1.2 ส่งเสริมและปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการให้มีการ โอน ย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรกันได้ ระหว่างข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกันและประเภทอื่นๆ

1.3 ส่งเสริมการจัดรูปแบบองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระจากราชการทั่วไป ทั้งนี้ ราชการบริหารส่วนกลางจะเป็นเพียงหน่วยงานกำกับดูแลและกำหนดกรอบแนวทางการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยอาจแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก ยังคงเป็นพนักงานประจำอยู่ในระบบราชการ ประเภทที่สอง เป็นพนักงานของท้องถิ่นตามระบบการจ้างโดยทำสัญญาซึ่งอาจให้ทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ หรือที่เป็นหน่วยงานกำกับและตรวจสอบ องค์กรและระบบบริหารจัดการข้างต้น

1.4 สนับสนุนกระบวนการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการสาธารณะ

2. การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

2.1 พิจารณากำหนดประเด็นการติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงความต้องการและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน

2.2 ดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน โดยจำแนกเป็นเกณฑ์มาตรฐานด้านความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของบุคคล และเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารจัดการขององค์กร

2.3 ดำเนินการพัฒนาออกแบบและจัดทำคู่มือในการติดตามประเมินผล

2.4 พิจารณาจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาติดตามประเมินผลเพื่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่าย

3.1 ดำเนินการพัฒนา และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น โดย 1) ออกแบบและวางระบบฐานข้อมูล 2) นำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและจัดการระบบงานสารสนเทศ

3.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำและวางแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศ รวมทั้งได้เชื่อมโยงการใช้ระบบงานสารสนเทศร่วมกันเป็นระบบเครือข่าย โดยจัดทำระบบการเชื่อมโยงระหว่าง สำนักงาน ก.ค. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เครือข่ายสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานการใช้ข้อมูลเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน

3.4 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา การจัดการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

3.5 ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลบุคลากรส่วนท้องถิ่นของ ก.ค. และขยายผลโครงการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญแก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาตามยุคสมัยให้ทันแต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบาย และวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประพจน์ที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ

3.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

มีนักวิชาการให้ความหมายภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ดังนี้

เบนนิส (Bennis, 1989, p.21) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ เหมือนกับความงาม คือ ยากแก่การบรรยายหรือให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส

จาคอปส์ และจาคัวส์ (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้นำทิศทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่ม โดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สเชียน (Schein, 1992, p.13) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะก้าวออกมานอกกรอบวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์กรให้เกิดการปรับตัวได้มากขึ้น

ดราท และปาตัส (Drath & Palus, 1994, p.121 ; พัทธิตา สุภิสุทธิ, 2550, หน้า 9) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร

จากความหมายนักวิชาการต่าง ๆ ได้อธิบายไว้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ส่วน ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถ ทักษะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. บริบทของการปกครองขององค์กรส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local government) เป็นระบบการปกครองที่ยอมรับกันว่าเป็นรากแก้วของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เรียนรู้เรื่องการปกครองระดับท้องถิ่น โดยการกระทำด้วยตนเอง ซึ่งจะอำนวยผลให้เกิดความชำนาญและมีประสบการณ์ที่สามารถจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองในระดับชาติในโอกาสต่อไปได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยที่จะต้องสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของท้องถิ่น โดยถือว่าเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชาติเพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจของรัฐบาลและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพของตนเองสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้การควบคุมของรัฐเมื่อใดที่การปกครองท้องถิ่นมั่นคงและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ประเทศชาติและประชาชนได้มาก

ที่สุดการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของรัฐในการกระจายอำนาจการปกครองบางส่วนออกไปให้ท้องถิ่นดำเนินกิจการบางอย่างได้ เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นเองการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมิใช่การปกครองโดยอิสระอย่างสิ้นเชิง หรือมิใช่ การปกครองที่เกิดจากสิทธิของชุมชนของท้องถิ่น แต่เป็นผลเกิดจากรัฐ คือรัฐเป็นผู้ให้กำเนิด การปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐย่อมสามารถควบคุมการปกครองท้องถิ่นได้ความเป็นอิสระของแต่ละท้องถิ่นหรือการปลดออกจากการควบคุมของรัฐจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปฏิบัติที่แตกต่างกันไปภายในรัฐแต่ละรัฐ

4.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเองเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจ (Decentralization) ได้มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1959, pp.101-103) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

วิท (Wit, 1967, pp.101-103) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเป็นบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้น การบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

ศิริ พรหมดี (2548, หน้า 6-7) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชากรในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงแต่บางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

2. การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปแบบลักษณะกระจายอำนาจการปกครองบางอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสปกครองและบริหารงานของท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตรงกับความต้องการของประชาชน โดยเหตุผลที่ว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นนั้นย่อมจะทราบความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและย่อมมีความผูกพันต่อท้องถิ่นนั้น ๆ ยิ่งกว่าผู้อื่น โดยมีเจ้าหน้าที่ซึ่งราษฎรในท้องถิ่นได้เลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือแต่บางส่วนมาบริหารในท้องถิ่นโดยมีงบประมาณของตนเองและมีอิสระในการบริหารงานพอสมควร

โกวิท พวงงาม (2553, หน้า 26) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้อย่างหลากหลายแต่ส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกันจะต่างคือสำนวนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

สรุปว่า การปกครองท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นการปกครองที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอำนาจจากส่วนกลางให้ปกครองตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารด้วยตนเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการปกครองสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.2 ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

ศิริ พรหมดี (2548, หน้า 8) อธิบายลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นมี 4 ประการดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองส่วนหนึ่งของรัฐ การปกครองท้องถิ่นมิได้เป็นการปกครองที่มีอิสระในการดำเนินการอย่างสมบูรณ์ในองค์กรของตนเองอย่างแท้จริง กล่าวคือ

การปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงอยู่ในความควบคุมดูแลของรัฐ แม้เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วก็ยังคงอยู่ในการกำกับดูแลของภาครัฐเพื่อประโยชน์ในความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยรวม

2. การปกครองท้องถิ่น ต้องมีองค์กรที่จะดำเนินการปกครองที่แยกออกไปต่างหากจากรัฐบาลกลาง เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

3. การปกครองท้องถิ่น ต้องเป็นการจัดการปกครองแบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครอง เช่น มีการเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือผู้ปกครององค์การเพื่อทำหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติหรือบริหารองค์การ

4. การปกครองท้องถิ่น ต้องมีอิสระในการดำเนินภายใต้ระเบียบและข้อบังคับที่เหมาะสม เช่น มีอำนาจในการวินิจฉัยและดำเนินการกิจของตนเอง เป็นต้น

สุรชัย เจนประโคน (2554, เว็บไซต์) ได้อธิบายลักษณะหรือหลักการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. เป็นการปกครองชุมชนหรือท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งของประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองที่อยู่ในระดับพื้นฐานต่ำสุดของสถาบันการปกครองประเทศ และเป็นระดับรองลงมาจากการปกครองระดับภูมิภาค และระดับประเทศหรือรัฐบาลกลาง ดังนั้น รัฐบาลกลางจะต้องคำนึงถึงประชาชนและความมั่นคงของรัฐหรือของประเทศโดยส่วนรวม

2. มีองค์การหรือหน่วยการปกครองที่ได้จัดตั้งขึ้นเป็นนิติบุคคลแยกไปต่างหากจากรัฐบาลกลาง เพื่อดำเนินการปกครองและจัดทำบริการสาธารณะในเขตพื้นที่ที่กำหนด โดยมีรายได้ทรัพย์สิน และฝ่ายนิติบัญญัติ หรืออาจจัดทำเป็นรูปแบบอื่นก็ได้ตามสภาพและความเหมาะสมของท้องถิ่นนั้นๆ การที่กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นนิติบุคคลก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีการจัดองค์การปกครองท้องถิ่นแยกออก ต่างหากจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคหรือรัฐบาลกลาง ทำให้มีอำนาจอิสระและสิทธิต่างๆ ที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายด้วย มีอำนาจในการเก็บภาษีและรายได้อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อมาจัดทำงบประมาณกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่างๆ สร้างสรรค์ความเจริญให้กับท้องถิ่น ส่วนในด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติประจำก็เป็นการจ้างโดยใช้เงินงบประมาณของท้องถิ่น และมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น

3. มีการเลือกตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน การเลือกตั้งนับได้ว่าเป็นลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติ โดยต้องเป็นไปตามรูปแบบประชาธิปไตยและตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามกฎหมายด้วย

4. ต้องมีอิสระในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น โดยไม่ต้องรับคำสั่งจากส่วนกลาง มีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติหน้าที่ภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ตลอดจน

ดำเนินกิจการด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนกลางเพียงแค่ควบคุมเท่านั้น อีกทั้งต้องอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อความมั่นคงของรัฐและประโยชน์ส่วนรวม

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นผลจากแนวความคิดของการกระจายอำนาจ ก่อให้เกิดองค์การหรือการปกครองท้องถิ่น ขึ้น โดยรัฐบาลกลางมอบอำนาจในทางการปกครองและการจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างให้แก่ประชาชนท้องถิ่นไปดำเนินการ โดยมีอำนาจอิสระในการดำเนินการภายในขอบเขตของกฎหมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ของท้องถิ่นด้วยตนเอง จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ประชาชนได้เรียนรู้การเมืองการปกครอง ในทางปฏิบัติอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางการเมืองในรับประเทศต่อไป

4.3 ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นต่อการพัฒนาประชาธิปไตยหากพิจารณาในเชิงบทบาทของการปกครองท้องถิ่นที่ก่อให้เกิดการพัฒนาของประชาธิปไตยในระดับชุมชนและระดับประเทศจะเห็นได้ว่าแต่เดิมนั้นปรากฏความคิดเห็นที่ว่า การปกครองท้องถิ่นนี้แท้จริงแล้วมิได้มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยเลย หากแต่การปกครองท้องถิ่นกลับเป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยและทางที่สมควรเน้นการรวมศูนย์ของอำนาจรัฐจะเหมาะสมกว่ากระนั้นในปัจจุบันแนวคิดที่ว่านี้ไม่ได้รับความนิยมนักสักเท่าใดนักแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองกับระบอบประชาธิปไตยในปัจจุบันจึงมีแง่มุมสำคัญอยู่ว่าการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นประชาธิปไตยโดยพื้นฐาน โดยผู้นำท้องถิ่นควรมาจากการเลือกตั้งของประชาชนและการปกครองท้องถิ่นในแง่ตัวเองจะช่วยส่งเสริมการปกครองแบบประชาธิปไตยในระดับชาติและเป็นไปอย่างต่อเนื่องได้ การปกครองท้องถิ่นจึงได้รับการยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาประชาธิปไตยทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศโดยสรุปได้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้ (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2539, หน้า 16)

ประการแรก การปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน กล่าวคือในการปกครองท้องถิ่นที่ผู้นำมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนนั้นเป็นจุดเริ่มของการกระตุ้นความสนใจมีส่วนร่วมของประชาชนแล้วและการที่ผู้นำท้องถิ่นได้เสนอนโยบายให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ทราบได้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเลือกก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมต่อกิจการของท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญ

ประการที่สอง การปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อประชาชนของผู้นำ (Accountability) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อประชาชนนี้ในสังคมประชาธิปไตยตะวันตกหมายความว่าถึงขั้นสัญญาหรือความรับผิดชอบทางการเมืองที่ผู้นำซึ่งมาจากการเลือกตั้งมีต่อ

ประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง เป็นความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเพื่อทำ
อะไรผลงานจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวมหรือต่อส่วนตัว โดยต้องอธิบายให้ได้ว่าทำไม
จึงเป็นเช่นนั้น

ประการที่สาม การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะช่วยจัดระบบเผด็จการ โดยรัฐบาล
กล่าวคือเมื่อมีการกระจายอำนาจมากขึ้นท้องถิ่นเข้มแข็งมากขึ้นสถาบันทางการเมืองโดยเฉพาะ
พรรคการเมืองก็จะมีคามมั่นคงอันจะส่งผลให้การยึดอำนาจและการใช้อำนาจเผด็จการจาก
ส่วนกลางเป็นไปได้ยาก

ประการที่สี่การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างการเมืองระดับชาติกล่าวคือเมื่อการเมืองการ
ปกครองในระดับท้องถิ่นประสบความสำเร็จในเชิงการได้มาซึ่งผู้นำทางการเมืองที่เป็นตัวแทนของ
ประชาชน มีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ผ่านการเรียนรู้และการอบรมกล่อมเกลากองการเมืองแล้ว
ก็จะทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้น

ประการที่ห้าการสร้างพลังประชาธิปไตยหรือการพัฒนาการเมืองที่มั่นคงนั้นจะต้องเริ่ม
จากการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นเสียก่อนจากนั้นจึงขยายไปในระดับประเทศ
การปกครองท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชาติเพราะทำให้เกิดการ
พัฒนาการเมืองในวงกว้าง

ประการที่หกการปกครองท้องถิ่นทำให้เข้าสู่วิถีการเมืองของประชาชน (Politicization)
ด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีความเกี่ยวพันหรือผลกระทบต่อประชาชน โดยตรงและใกล้ชิดและ
เกี่ยวพันต่อการเมืองระดับชาติหากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอก็จะมีผลทำให้เกิดความ
คลั่งคลั่งและมีชีวิตชีวาต่อการปกครองท้องถิ่นประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบ
การเมืองตลอดเวลาเพราะการเข้าสู่วิถีการเมืองเป็นถนนสายหนึ่งจะนำไปสู่เมืองประชาธิปไตย

ศิริ พรหมดี (2548, หน้า 8) อธิบายความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของระบอบการปกครองแบบ
ประชาธิปไตย เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่
ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณเองมีความเกี่ยวพันกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง เกิดความ
รับผิดชอบและหวงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมาซึ่งความศรัทธา
เลื่อมใสในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยในที่สุด

2. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง หัวใจของ
ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยประการหนึ่งก็คือการปกครองตนเองมิใช่เป็นการปกครอง
โดยคำสั่งจากเบื้องบน การปกครองตนเองก็คือการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง นอกจากนี้
จะได้รับการเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่นโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากประชาชน

ผู้บริหารท้องถิ่นจึงมักต้องฟังเสียงประชาชนด้วยวิถีทางประชาธิปไตยต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนออกเสียงประชามติให้ประชาชนมีอำนาจต่อรองซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตน

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง การปกครองท้องถิ่นมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง

สุรชัย เจนประโคน (2554, เว็บไซค์) ได้อธิบายความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นว่าประเทศไทยจะมีแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น โดยรูปลักษณะเช่นใด ย่อมขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์และวิวัฒนาการของประเทศนั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ

1. การปกครองท้องถิ่นตามแบบฉบับของแองโกล-แซกซอน ซึ่งมีประเทศอังกฤษเป็นแม่บท

2. การปกครองท้องถิ่นตามแบบฉบับของยุโรป ซึ่งมีฝรั่งเศสเป็นแม่บท

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญเนื่องจากการปกครองที่ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยในท้องถิ่น ส่งเสริมการสร้างผู้นำทางการเมือง ส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น โดยการพึ่งตนเอง มีการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลกลาง และสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

พิมพงา เพ็งนาเรนทร์ (2554, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองท้องถิ่นไว้คือ ต้องพิจารณาถึงกำลังเงินกำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระ หรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาในระดับอุดมศึกษา การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณาดังนี้

1. เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

2. เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง

3. เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

4. เป็นงานที่เกี่ยวกับพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น จัดให้มีโรงจมนำ การจัดตลาดและงานต่าง ๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

โกวิทช์ พวงงาม (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วย การปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น (Environmental service and convenience or communicable service) เช่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โบราณสถานของท้องถิ่น พิพิธภัณฑ ์ท้องถิ่น การก่อสร้างถนน การก่อสร้างสะพาน การจัดสวนสาธารณะ และการกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

2. งานเกี่ยวกับการป้องกันภัยและรักษาความปลอดภัย (Protective service) เช่น งาน ตำรวจ และดับเพลิง เป็นต้น

3. งานเกี่ยวกับสวัสดิการสังคม (Social welfare service) เช่น จัดให้มีหน่วยสาธารณสุข การจัดให้มีศูนย์เยาวชน การจัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็ก คนชรา และคนพิการ การจัดให้มีห้องสมุด สำหรับประชาชนในท้องถิ่น เป็นต้น

4. งานเกี่ยวกับการพาณิชย์ของท้องถิ่น (The trading or commercial service) เป็นกิจการ ที่ให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่น หากปล่อยให้เอกชนดำเนินการอาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เช่น การจัดตั้งสถานขนานานูบาล การจัดตลาด การจัดบริการเดินรถ และกิจการต่างๆ ที่มีรายได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้อง พิจารณาถึงกำลังเงินกำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระ หรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาในระดับอุดมศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชฌิตา สุทธิสุทธิ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในองค์กร พยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพอธิบายประสบการณ์ในการ ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงใน 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) พยาบาลวิชาชีพปรับทราบนโยบายในการนำ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรพยาบาลจากการประชุมของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับโรงพยาบาล และการประชุมในระดับหน่วยงาน) องค์กรพยาบาลนำนโยบายมาสู่

การปฏิบัติโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานการพยาบาล และนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด3) พยาบาลวิชาชีพรับรู้ถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2 ด้าน คือ 3.1) ด้านกระบวนการ พบปัญหาในเรื่องของการ ไม่เขียนรายงานอุบัติการณ์ และการ ไม่ได้รับการตอบสนองจากการรายงานอุบัติการณ์ 3.2) ด้านบุคลากร พบปัญหาในเรื่องของการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การ ไม่ให้ความร่วมมือ และความรู้สึกลดขวัญ และกำลังใจ4) พยาบาลวิชาชีพให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ประการคือ คือ 4.1) อบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคน และทุกระดับ 4.2) มีการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกิดอุบัติการณ์ 4.3) มีการตอบสนองต่อรายงานอุบัติการณ์ ทุกเรื่องทันที และแจ้งความก้าวหน้าในการดำเนินงาน 4.4) มีการส่งเสริม และให้กำลังใจโดยผู้บริหารโดยการรับ ฟัง และเข้าใจบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาผู้วิจัยเสนอแนะ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเลือกรูปแบบการจัดอบรม หรือความรู้ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติ ให้มีความชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติทั้งในเรื่องของการวิเคราะห์ความเสี่ยง การรายงาน อุบัติการณ์ และการตอบสนองต่อการรายงานอุบัติการณ์สำหรับผู้บริหารทุกระดับควรมีบทบาทที่ ชัดเจนในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เป็นผู้เฝ้าระวังการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด และ สร้างขวัญ กำลังใจของบุคลากร ด้วยการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเข้าใจ

ฉันทวรรณ ใจมั่น (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชรผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม พบว่า อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการตรวจสอบ ด้านการวางแผน และด้านการดำเนินการตามแผน ส่วนด้านที่มีสภาพการบริหารความเสี่ยงน้อย ที่สุดได้แก่ ด้านการปรับปรุง 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมี ค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับน้อย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการตรวจสอบ ด้านการ วางแผน และด้านการปรับปรุง ส่วนด้านที่มีปัญหาการบริหารความเสี่ยงมากที่สุดได้แก่ ด้านการ ดำเนินการตามแผน 3) แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการวางแผน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ในทุกขั้นตอน ร่วมคิด ร่วมทำ ศึกษาหาข้อมูลให้ครอบคลุมก่อน ด้านการดำเนินการตามแผนควรแต่งตั้งคณะทำงาน เป็น การระดมสมองจากทุก ๆ ฝ่าย มีการประชุมระดมสมอง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ด้านการ ตรวจสอบ ให้มีการตรวจสอบภายในให้ครบทุกกระบวนการ และทุกภาคส่วนภายในองค์กร และ

แต่งตั้งคณะกรรมการ โดยแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ เป็นคณะกรรมการในการตรวจสอบ มีหน้าที่ตรวจสอบ และสรุปผลการตรวจสอบเพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และด้านการปรับปรุง ตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการระดมสมอง หาข้อสรุปที่จะปฏิบัติให้เหมาะสม ตามสภาพ และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร

บุญส่ง นาแสง (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ด้านข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างเป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 61.59 และ เป็นเพศหญิง มีเพียงร้อยละ 26.81 เท่านั้น เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 52.90 เป็น อาจารย์/ผู้สอน/ผู้ช่วยสอน คิดเป็นร้อยละ 23.55 ผู้บริหาร และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 21.38 และ ร้อยละ 2.17 ตามลำดับ ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละกระบวนการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการมีกรรมกร ด้านการสื่อสารทำความเข้าใจ ด้านการค้นหาความเสี่ยง ด้านการทบทวนความเสี่ยง ด้านการบริหารความเสี่ยงตามแผนงาน ด้านการรายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามลำดับชั้น ด้านแผนหรือแนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามประเมินผลความเสี่ยง ด้านการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง ด้านการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังเห็นว่าหน่วยงานตนเองไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ อาจเนื่องจากการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ผิดกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงส่งผลต่อความคิดเห็นในประเด็นที่ระบุว่าหน่วยงานตนเองส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ด้าน อันประกอบด้วยด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเรียนการสอน และด้านสิ่งแวดล้อม พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทัศนะว่าการบริหารความเสี่ยง ในด้าน โอกาสเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องสัมพันธ์กันกล่าวคือโอกาสเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง รวมไปถึงระดับความคิดเห็นในรายข้อที่พบว่ามีความคิดเห็นการบริหารความเสี่ยงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในระดับสูงด้วยเช่นกันอาจเนื่องจากระบบและการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกัน และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องการบริหารความเสี่ยง จึงส่งผลต่อทัศนคติของความคิดเห็นการบริหารความเสี่ยงที่ระบุว่ายังมีความ

เสี่ยงด้านต่าง ๆ ในระดับสูง การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นต่อ โอกาสเกิด ความเสี่ยง และระดับผลกระทบของความเสี่ยง ในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านกลยุทธ์ และ ยุทธศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเรียนการสอน และด้านสิ่งแวดล้อม ของผู้บริหาร อาจารย์ ผู้ปฏิบัติ และอื่น ๆ พบว่าจะมีความแตกต่างกันในระดับ ของความคิดเห็นเป็นรายข้อบางข้อ แต่ผู้บริหาร อาจารย์ ผู้ปฏิบัติ และอื่น ๆ มีความคิดเห็นต่อ โอกาสเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบของความเสี่ยง ที่สอดคล้องสัมพันธ์กันหากแต่ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อโอกาสเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นระดับผลกระทบของความเสี่ยง ก็จะสูงตาม ไปด้วย แต่หากความคิดเห็นต่อโอกาสเกิดความเสี่ยงอยู่ระดับน้อย ความคิดเห็นระดับ ผลกระทบของความเสี่ยงก็จะน้อยตามไปด้วย

รัชนี บัณฑิตบุรี (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการ ขนส่งทางบกที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการ กรมการขนส่ง ทางบก ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีความคิดเห็นในระดับ 3.29 และเป็นปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็น รูปธรรม มีความคิดเห็นในระดับ 2.47 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ อายุ มากกว่า 40 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี หน่วยงานที่สังกัดเป็นหน่วยงานหลัก มี ประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 15 ปี บทบาท หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเป็น ข้าราชการที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และบทบาท หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยงแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมไม่ แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการปฏิบัติงานที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และ บทบาท หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน มีปัญหาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้ว พบว่า ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาด้านการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน และข้าราชการที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน มี ความคิดเห็นต่อปัญหาด้านข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของข้าราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีความสัมพันธ์กับความ คิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และปัญหาการปฏิบัติงานที่มีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมในภาพรวมและแต่ละด้าน การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่จะได้รับข่าวสารข้อมูลจากคณะทำงานของสำนัก/กอง/กลุ่มของ

หน่วยงาน และพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความคิดเห็นต่อปัญหาการปฏิบัติงานในภาพรวมและด้านการปฏิบัติงาน และด้านข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุง แก้ไขการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า 1) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรควรกระทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง 2) ควรมีการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 3) หน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานประมาณ หรือสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้การปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสนใจและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง 4) ควรกำหนดแนวทางและขั้นตอนที่เข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรู้ว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนเกินไป 5) มีการติดตามประเมินผล และทบทวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพ มิใช่เป็นเพียงการดำเนินการเพื่อให้ผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกเท่านั้น การดำเนินการดังกล่าว นอกจากจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นด้านบวกเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้วย

คุณาวุฒิ คำลือสาย (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงส่วนงานโยธาขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง ตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ส่วนงานโยธาขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีกระบวนการทำความเข้าใจในการดำเนินงาน/โครงการว่าจะมีแนวโน้มเรื่องใดบ้างที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือเกิดขึ้นในงาน/โครงการ ซึ่งอาจจะมีความรุนแรงในเรื่องของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีการเน้นย้ำในเรื่องของการระบุความเสี่ยงว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจว่าในการระบุความเสี่ยงเป็นการหาความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสก่อให้เกิดผลกระทบต่อโครงการ และจะมีการบันทึกเป็นเอกสารไว้ และมีความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกโครงการ ซึ่งความเสี่ยงภายในงาน/โครงการเป็นสิ่งที่ส่วนงานโยธาสามารถควบคุมได้ ส่วนความเสี่ยงภายนอกงาน/โครงการเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงานโยธา อีกทั้งส่วนงานโยธาขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านดง ได้มีการวางแผนอย่างต่อเนื่องโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การประชุมคณะผู้บริหารส่วนราชการเจ้าหน้าที่พนักงานในส่วนงานโยธา เป็นต้น ใช้ระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือ แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นจะเริ่มจาก

นโยบายการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาในระดับการบริหาร โดยในส่วนงานโยธาจะเป็นส่วนที่จะสามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของโครงการตามนโยบายของผู้บริหารอย่างชัดเจน ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ได้ทำการศึกษา โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative risk analysis) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการผู้ให้บริการต้องได้รับประโยชน์สูงสุด ทำแล้วให้เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนเพื่อประโยชน์และความสุขของผู้ใช้บริการและเอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงานการดำเนินโครงการต่างๆ จะมีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จากนั้นจะกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ และ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณหรือเชิงตัวเลข (Quantitative risk analysis) ต่อวัตถุประสงค์ของโครงการในรูปเชิงตัวเลข พบว่า ในการระบุดำเนินงานและขอบเขตงานที่เป็นจริง ได้ใช้แผนการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดในการติดตามการดำเนินงาน/โครงการ โดยดูจากคุณภาพของงานแต่ละโครงการ เช่น การก่อสร้างตรงตามแบบแปลนและปริมาณตรงตาม บัญชีแสดงปริมาณวัสดุและราคา (Bill of quantities/B.O.Q.) เพื่อให้การควบคุมงานโครงการก่อสร้างแต่ละโครงการเป็นไปตามแบบแปลนและถูกต้องตามปริมาณงานตรงตามบัญชีแสดงปริมาณวัสดุและราคา (BOQ) ด้านการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะของการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) มีการหลีกเลี่ยงหรือเปลี่ยนแผนของโครงการเพื่อกำจัดความเสี่ยง ในลักษณะการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และได้จัดทำกิจกรรมหลีกเลี่ยงความเสี่ยงตามแผนงานที่วางไว้ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยเปลี่ยนแผนของโครงการมีการปรับแผนวิธีการทำงานใหม่ ลดขอบเขตงานให้อยู่ในวงที่จำกัดอันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสัมฤทธิ์ผลของโครงการ 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transference) การเป็นการถ่ายโอนผลกระทบและการตอบสนองความเสี่ยงส่วนงานโยธาขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดงไปยังผู้อื่นนั้น โดยเห็นว่าเป็นการลดความเสี่ยงให้น้อยลง ไม่เป็นภาระให้หน่วยงานรับผิดชอบและมีความคล่องตัวกว่า 3) การลดความเสี่ยง (Mitigation) โดยใช้วิธีการการป้องกันเหตุการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยถือว่าเป็นการลดความเสี่ยงลงได้ แต่อาจจะไม่สามารถทำได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถผ่อนคลายนความเสี่ยงจากมากให้ลดลงมาได้ โดยการเอาแนวคิด ทฤษฎี เรื่องการบริหารความเสี่ยงมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรได้ 4) การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) มีการเตรียมแผนสำรองเชิงรับในการยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยมีการใช้แผนสำรองเชิงรับในการยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะมีการเตรียมแผนสำรองไว้เสมอ แต่โดยส่วนใหญ่แผนสำรองมักจะไม่ถูกนำไปใช้ เนื่องจากการยอมรับความเสี่ยงจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ถูกระบุอันเกิดผลกระทบต่อโครงการได้

ดวงใจ ปิยะ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลสรอย อำเภอลำดวน จังหวัดแพร่ ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลสรอยได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 7 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\bar{X} = 1.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ระดับเป็นประจำ คือ การประเมินมาตรการการควบคุม ($\bar{X} = 2.33$) นอกนั้นมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับบางครั้ง โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง ($\bar{X} = 2.16$) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย ($\bar{X} = 2.12$) ตามลำดับ ด้านปัญหาในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การติดตามผลและทบทวน ($\bar{X} = 2.18$) การประเมินความเสี่ยง ($\bar{X} = 2.16$) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย ($\bar{X} = 2.14$) ส่วนแนวทางของผู้บริหารต่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้ ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมให้ความรู้ความเข้าใจและการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผลอยู่เป็นประจำทุกปี

ปรีชา แก้วสุข (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) การศึกษาความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ ในเรื่องมาตรฐานการให้บริการทั่วไปมีความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจ่ายไฟฟ้าคืน หลังจากระบบจำหน่ายขัดข้อง ด้านการร้องเรียนในเรื่องแรงดันไฟฟ้า ด้านการอ่านหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริง ด้านใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า และด้านการตอบข้อร้องเรียน จากผู้ใช้บริการ 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ มีดังนี้ 2.1) การศึกษาหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานจำนวน 5 หน่วยงาน พบว่า การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ใช้วิธีการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยงของบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งจำแนกออกได้ 2 ส่วน คือ แผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานทั่วไป และแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 2) ด้านกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนหาหรือการระบุความเสี่ยง ขั้นตอนประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และขั้นตอนติดตามผลรายงานผล 3) ด้านการติดตามประเมินผล ใช้รูปแบบของคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานติดตามผลเป็นรายไตรมาส พร้อมสรุปผลการประเมินในรอบปี จัดให้มีการใช้เกณฑ์วัดเข้ามาใช้ในการประเมินผลของทุกสาย

งาน (KPI) 2.2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน พบว่ามีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 14 ข้อ โอกาส 7 ข้อ และอุปสรรค 6 ข้อ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ เป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ 16 มาตรการ และ 34 ตัวชี้วัด

2.3) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถด้าน การบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทุกระดับ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ครบวงจรกลยุทธ์ที่ 4 ปลุกจิตสำนึกในด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ 6 ปรับปรุงระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ส่วนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกัน ในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

สุรินทร์ อนุชิวาชะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองต่อความเสี่ยง ด้านการติดตามประเมินผลหรือรายงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารชายมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่าผู้บริหารหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ กับ โรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดกลาง กับ โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่โรงเรียนขนาดใหญ่ กับ โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล