



Journal of Organizational Management Excellence

Vol. 2 No. 6 November - December 2024

ISSN : 3027-7213 (Online)



Journal of Organizational Management Excellence

ISSN 3027-7213 (Online)

ปีที่ 2 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2567

Vol. 2 No. 6 November – December 2024

Journal of Organizational Management Excellence เป็นวารสารวิชาการ ราย 2 เดือน กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ ฉบับที่ 1 มกราคม - กุมภาพันธ์ (เผยแพร่ทาง เว็บไซต์ 28 กุมภาพันธ์) ฉบับที่ 2 มีนาคม - เมษายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 เมษายน) ฉบับ ที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 มิถุนายน) ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - สิงหาคม (เผยแพร่ทาง เว็บไซต์ 30 สิงหาคม) ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ตุลาคม) ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ธันวาคม) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการ แก่นักวิจัย นักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษา ด้านศาสนา ปรัชญา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสน ศาสตร์ ภาษาศาสตร์ การศึกษาเชิงประยุกต์ รวมถึงสหวิทยาการอื่นๆ

บทความที่ได้รับการพิจารณาให้ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) 3 ท่าน พิจารณาตีพิมพ์บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ **Journal of Organizational Management Excellence** ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทัศนะของกอง บรรณาธิการ **Journal of Organizational Management Excellence** ไม่สงวนลิขสิทธิ์การคัดลอก แต่ให้อ้างอิงแสดงที่มา

Journal of Organizational Management Excellence this is an academic journal, one month Publication schedule to 6 issues per year Issues 1 -February (Website published on 28 February) Issues 2 March - April (Website published on 30 April) Issues 3 May - June (Website published on 30 June) Issues 4 July - August (Website published on 30 August) Issues 5 September - October (Website published on 30 October) Issues 6 November - December (Website published on 30 December). Objectives to publish research articles and academic articles for researchers, academeics, faculty, and students including religion, philosophy, law, political science, public administration, linguistics, applied studies, and other interdisciplinary areas.

Articles to be considered for publication to passed the consideration at 3 peer reviews in the consideration of publishing articles in both Thai and English

Views and opinions contained in the articles as **Journal of Organizational Management Excellence**, it is the responsibility of the author of the article and is not regarded as the viewpoint of the editorial teams as **Journal of Organizational Management Excellence**, copyright in not reserved, bur provides references of attribution.

กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม - กุมภาพันธ์ (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 28 กุมภาพันธ์)

ฉบับที่ 2 มีนาคม - เมษายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 เมษายน)

ฉบับที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 มิถุนายน)

ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - สิงหาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 สิงหาคม)

ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ตุลาคม)

ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ธันวาคม)

Publication schedule to 6 issues per year

Issues 1 January - February (Website published on 28 February)

Issues 2 March - April (Website published on 30 April)

Issues 3 May - June (Website published on 30 June)

Issues 4 July - August (Website published on 30 August)

Issues 5 September - October (Website published on 30 October)

Issues 6 November - December (Website published on 30 December)

เกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกบทความ

บทความแต่ละบทความจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการ ก่อนตีพิมพ์ โดยการพิจารณาบทความจะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบข้อมูลของผู้เขียนบทความ เช่น ชื่อหรือประวัติการทำงาน และผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความ (Double-Blind Peer Review)

บทความที่ส่งมาขอเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความของวารสาร และต้องให้เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้

บรรณานุกรมและความคิดเห็นของผู้เขียนบทความ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือบรรณานุกรมความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

Criteria for consideration and selection the articles

Each article will be reviewed by a journal review committees by 3 peer reviews to specialize in a related field, and have received editorial approval prior to publication, are considered in format to the reviewer does not know into the author's information such as, name or work history, and the author, name of the peer review to reviewed the article is unknown. (Double-Blind Peer Review). An article submitted for publication in a journal must not be published, or is being considered by a qualified person for publication in another journal, the author of the article must comply with the journal's article nomination guidelines and must be in accordance with the prescribed format.

The opinions of the article's authors are the responsibility of their authors, and not the responsibility of the editors.

ค่าธรรมเนียมการเผยแพร่

วารสารไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมบทความ

ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของบทความตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน โดยต้องปฏิบัติตามกติกากองบรรณาธิการวารสารขอสงวนสิทธิ์ในการปฏิเสธการตีพิมพ์ ดังต่อไปนี้

- 1.หากบทความมีความซ้ำซ้อนมากกว่า 20% จากการตรวจสอบของ CopyCatch จาก thaijo
- 2.ผู้เขียนไม่ปฏิบัติตามรูปแบบของวารสาร
- 3.บทความไม่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ
- 4.ไม่แก้ไขบทความตามข้อเสนอแนะตามระยะเวลาที่กำหนด (1 เดือน หลังการแจ้งของบรรณาธิการ)

Publication fee

The journal does not charge fees for articles.

The author must verify the completeness of the article according to the author's instructions. If you don't follow the rules, The journal's editorial reserves the right to refuse publication.

- 1.If the article is duplicated more than 20% of CopyCatch from thaijo
- 2.The author does not follow the format of the journal
- 3.The article is not considered by experts or
- 4.The article is not edited as suggested. within the specified period (1 month after the editor's notification)

กระบวนการพิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ

วารสารมีกระบวนการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์ โดยบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่าน ในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-review) ทั้งนี้บทความจากผู้นิพนธ์ภายในจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสาร ส่วนบทความจากผู้นิพนธ์ภายนอกจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายใน หรือนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสารที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์

Process for considering articles from experts

The journal has a quality assessment process from experts before publication. Articles published in the journal have been reviewed by 3 experts in related fields in a double blind peer-review manner. Articles from internal authors will be considered by experts outside the unit. Journal work Articles by external authors will be reviewed by internal experts, or outside the organization that produces journals that have expertise in the field and has no conflict of interest with the author.

เจ้าของ

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

555/70 หมู่ 10 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOME/index>

E-mail: journalome2024@gmail.com

Owner

Excellent 1990 Company Limited

555/70 Moo. 10, Sila Subdistrict, Mueang District, Khon Kaen Province 40000

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOME/index>

E-mail: journalome2024@gmail.com

บรรณาธิการ

Editor

ดร.อดิศร นันคำจอร์

Dr.Adisorn Nankhamjorn

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

Excellent 1990 Company Limited

journalome2024@gmail.com

กองบรรณาธิการ

Editorial Department

รศ.ดร.รัตน์ ปัญญาภา

Associate Professor Dr. Rattana Panyapa

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Ubon Ratchathani Rajabhat University

rattana.p@ubru.ac.th

รศ.ดร.วินิจ ผาเจริญ

Assoc. Prof. Dr. Winit Pharcharauen

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Maejo University

winit.phacharuen@gmail.com

ผศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ

Asst. Prof. Dr. Sanya Kenaphum

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Maha Sarakham Rajabhat University

zumsa_17@hotmail.com

ผศ.ดร.ปัญญา คล้ายเดช

Asst. Prof. Dr. Panya Klaydesh

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

panya7429@gmail.com

ดร.สมพงษ์ เกษานุช

Dr. Sompong Kesanuch

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Rajamangala University of Technology

Suvarnabhumi

sompongek@gmail.com

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ

(Peer Review)

รศ.ดร.โชติ บดีรัฐ

Associate Professor Dr. Chot Bodeerat

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Pibulsongkram Rajabhat University

chotbodeerat@psru.ac.th

ผศ.ดร.ภูมิภควัชร ภูมิพงศ์คชสร

Asst.Prof.Dr. Phumphakhawat

Phumphongkhochasorn

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology

Rattanakosin

phumphakhawat.ps@gmail.com

ผศ.ดร.เสกสรรค์ สนวา

Asst. Prof. Dr. Seksan Sanwa

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Roi Et Rajabhat University

seksan@reru.ac.th

ผศ.ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุริยะ หาญพิชัย

Asst. Prof. Acting Sub Lt. Dr. Suriya

Hanphichai

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thepsatri Rajabhat University

hanpichai@gmail.com

ผศ.ดร.สมศักดิ์ จันทอง

Asst. Prof. Dr. Somsak Chanphong

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkok Thonburi University

somsak.cha@bkkthon.ac.th

ผศ.ดร.เกศสุดา โภคานิตย์
Asst. Prof. Dr. Kessuda Phokanit

ผศ.ดร.กุลจิรา รักษนกร
Asst. Prof. Dr. Kuljira Raksanakhon

ดร.ลักขณา อินทร์บึง
Dr. Lakkhana Inbueng

ดร.พานูวัฒน์ กิตติกรวรานนท์ รัตนพิมลพลแสน
Dr. Panuwat Kittikornwaranon
Rattanaphimonphonsaen

ผู้จัดการวารสาร

นายวรเทพ ประจักษ์โก
Mr. Waratep Prajakko

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
Chaiyaphum Rajabhat University
kate_2523@windowslive.com

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
North Bangkok University
kuljira.ra@northbkk.ac.th
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Northeastern University
luckkhana.inb@neu.ac.th
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Northeastern University
art.panuwat072@gmail.com

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด
Excellent 1990 Company Limited
journalome2024@gmail.com

สารบัญ
Table of Contents

บทความ Articles

- ➔เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร 1
Knowledge Management Techniques for Organizations
ไพรินทร์ เสนาเหล่า
Pairin Senalao
- ➔เทคนิควิธีการออกแบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร 18
Techniques and Methods for Designing Risk Management for Organizations
สุพาทิพย์ สุธรวงษ์
Supathip Suthonwong

ภาคผนวก Appendix

36

เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร Knowledge Management Techniques for Organizations

ไพรินทร์ เสนาเหล่า
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Pairin Senalao
Udon Thani Rajabhat University, Thailand
E-mail: Pairin2567@hotmail.com

Received: October 25, 2024; Revised: December 3, 2024; Accepted: December 6, 2024

บทคัดย่อ

การออกแบบองค์การเป็นการคิดรวบยอดที่ได้ประมวลเอาความรู้ในกิจกรรมงานทั้งหมดขององค์การ มาจัดระบบเพื่อความสัมพันธ์ภายใต้กรอบโครงข่ายของการบริหารจัดการที่คิดว่าจะมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ในการศึกษาการออกแบบองค์การเป็นการศึกษาถึงการวางกิจกรรมและความสัมพันธ์ของงาน เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ข้อค้นพบ การจัดการความรู้ที่เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา โดยการรวบรวม ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร บันทึก ข้อความ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้มาจากคลิปให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนใน องค์การสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือ จัดระบบใหม่เพื่อนำมาไปสู่องค์กรใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มีคุณภาพและในยุค ที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรที่มี ศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การในอนาคต การออกแบบองค์การเป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผลองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การ มารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ในการออกแบบองค์การทำให้เกิด วัฒนธรรมในองค์การมีวิธีการออกแบบองค์การ ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์การขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technology) และมีสภาพแวดล้อมที่ แน่นนอน จะทำให้องค์การมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ ที่ผู้ออกแบบต้องม ีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้ อาจไม่ เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญ เบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบองค์การ

องค์ความรู้ เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร เริ่มจากการออกแบบองค์การ ในด้านการทำให้เป็นทางการ ด้านความชำนาญเฉพาะด้าน ด้านสายบังคับบัญชา และด้านความเป็นมืออาชีพ จะส่งผลต่อ การจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

สรุปโดยย่อ การจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ ต่อสาธารณชนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มี คุณภาพและในยุคที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพา องค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การในอนาคต

คำสำคัญ : การออกแบบองค์การ; การจัดการความรู้; วัฒนธรรมองค์การ

Abstract

Organizational design is a concept that combines knowledge in all activities of the organization and organizes them for relationships within the framework of a network of management that is thought to be effective and effectiveness In the study of organizational design, it is the study of the organization of activities and work relationships in a network. Findings: Organizing knowledge systematically to facilitate search. By gathering the knowledge that is within the individual such as thoughts, skills, and experiences or in the form of a document Save a message meeting minutes Operation manual It is a systematic way to bring knowledge from the clip. To make it convenient for everyone in the organization when they want to use it. exchange of knowledge By synthesizing the knowledge gained Classify or reorganize to bring into a new organization that can be used to develop and improve the organization and disseminate it to the public to create a learning society. Knowledge management is beneficial to human development. Develop quality work in an era of high competition. knowledge management It is also a tool for providing quality services to lead organizations that have the potential to perform even better in order to achieve organizational structure in the future. Organizational design is both a science and an art that will enable an organization to achieve organizational effectiveness. with a purpose It is the bringing together of organizational forms to make the organization's objectives successful. In organizational design, it creates a culture in the organization. Dimensions of organizational design Both the structural dimension and the context dimension are interrelated. For example, large organization Use routine technology (Routine technology) and have a certain environment. It will make the organization highly formal. There is division of labor and centralization of power. The designer must have knowledge and understanding of concepts and principles to manage the organization. Otherwise, the resulting structure may not be appropriate and lead to management problems in the later period. In bringing together the factors that are considered to be of primary importance that must be taken into account in organizational design.

Knowledge, techniques and methods for designing knowledge management for organizations Starting with organizational design in terms of formalization. Specialized areas of expertise Line of command and professionalism It will affect knowledge management (KM), including knowledge identification. Creating and seeking knowledge Systematic knowledge management and the processing and filtering of knowledge.

Brief summary of knowledge management To make it convenient for everyone in the organization when they want to use it. exchange of knowledge By synthesizing the knowledge gained Can be used to develop and improve the organization and disseminate it to the public to create a learning society. Knowledge management is beneficial to human development. Develop quality work in an era of high competition. knowledge management It is also a tool for providing quality services. To lead organizations that have the potential to perform even better in order to achieve organizational structure in the future.

Keywords: Organizational Design; Knowledge Management; Organizational Culture

บทนำ

การออกแบบองค์การเป็นการนำส่วนประกอบทั้งหลายขององค์การและโครงสร้างองค์การมาพิจารณาประกอบในการกำหนดแบบขององค์การว่าจะมีลักษณะอย่างไร การออกแบบองค์การเปรียบเสมือนการออกแบบบ้านว่า ต้องการบ้านในลักษณะรูปแบบใดลักษณะของบ้านจะเป็นอย่างไรพื้นที่ใช้สอยมากน้อยแค่ไหน การวางองค์ประกอบบ้านว่าห้องใดมีลักษณะอย่างไร ห้องรับแขกจะเป็นขนาด รูปทรง ประโยชน์ใช้สอยอย่างไร องค์การก็เช่นเดียวกันแม้ว่าองค์ประกอบขององค์การจะเหมือนกัน แต่เมื่อนำมาออกแบบเป็นองค์การจะมีความแตกต่างกัน องค์การแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมและทำงานได้ดีแตกต่างกันออกไป การออกแบบองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ การออกแบบองค์การจะเป็นการจัดวางโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้ แบบขององค์การจะกำหนดแนวทาง รูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การออกแบบขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องอย่างแยกไม่ออกจากองค์ประกอบและโครงสร้างองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2549)

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างเป็นผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมทั้งเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้ที่มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล (สารานุกรมวิกิพีเดีย, 2567 : ออนไลน์) ดังนั้นการศึกษารูปแบบองค์การเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการและภารกิจของมนุษย์ เนื่องจากการประกอบกิจการใดก็ตาม ต้องอาศัยโครงสร้างองค์การในการจัดการ

ด้วยทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันคิดร่วมกันจัดการนั้น สามารถแบ่งองค์กรออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ องค์การภาครัฐ องค์การภาคธุรกิจเอกชน และองค์การภาคสังคม องค์การภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการสาธารณะไม่แสวงหากำไร องค์การภาคเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร และองค์การสังคมมีวัตถุประสงค์เพื่ออาสาช่วยเหลือกิจกรรมของกลุ่มหรือสังคม องค์การทั้งสามประเภทต้องมีแกนหลักอยู่ในโครงสร้างองค์การ ดังเช่นการจัดการความรู้ จำเป็นต้องออกแบบองค์การเพื่อการจัดการความรู้ให้เหมาะสมต่อองค์การ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554 : 3) จากที่กล่าวมาผู้เขียนได้ตระหนักถึงการออกแบบองค์การอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อให้องค์การขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือในภาษาอังกฤษ คือ Knowledge Management คำย่อคือ KM คือการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานการธุรกิจที่ดี องค์การขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองได้ โดยนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือในการบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างมูลค่า และคุณค่าขององค์กร หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล

รัศมี ทองเกิด (2550 อ้างถึงใน นันทน์ภัสร์ จันทรสว่าง, 2559) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร โดยต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนในองค์กรเดียวกัน โดยมีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์และจำแนก หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถไปพัฒนาเพื่อปรับปรุงองค์กรแล้วนำความรู้เพื่อไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติขององค์กร

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้ในลักษณะ เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมผู้บริหารดำเนินการให้บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งที่มาของความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างสรรค์และการแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคคลในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2559) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยการบริหารจัดการ ความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการและเกิดทักษะความชำนาญ ความรู้ความสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

จากความหมายของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา โดยการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร บันทึกข้อความ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้มาจากคลังให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อนำมาไปสู่องค์กรใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ต่อสาธารณชนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ถ้าหากองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีองค์กรจะไม่สามารถนำความรู้ที่กระจัดกระจายหรือที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรหรือบุคคลไม่มีการแบ่งปัน หรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และหากองค์กรใดดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อพนักงานลาออกไป หรือมีพนักงานใหม่เข้ามา แทนที่จะได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ความถึงความรู้ที่พนักงานในองค์กรจากการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2557) ได้ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมาย การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ขั้นผู้น้อยระดับกลางซึ่งจะได้ประโยชน์มากที่สุด และ 3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้เป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) กล่าวว่า เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) พัฒนางค์กรให้บรรลุที่ได้กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) พัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้มีความคล่องตัวในการทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ 3) พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและเกิดเป็นนวัตกรรมภายในองค์กร

พรณี สวนเพลง (2552) ได้สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ป้องกันความรู้สูญหาย ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ หรือการลาออกจากงาน 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจผู้รับบริการและแนวโน้ม การตลาดและการแข่งขัน ให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน 5) การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถในองค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ 6) การยกระดับผลิตภัณฑ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ 7) การบริการลูกค้า เป็นการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร และ 8) การลงทุนทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้าง และฝึกฝนบุคลากร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มีคุณภาพและในยุคที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไป

3. ขั้นตอนของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีแนวคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ ดังต่อไปนี้ Marquardt (2005) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนในการแสวงหาความรู้จากองค์กรภายในและภายนอก องค์ความรู้ องค์กรจะมีทั้งแบบ Tacit ซึ่งอยู่ในรูปของประสบการณ์ ความสามารถ ความจำ ความเชื่อ และสมมติฐาน และแหล่งอื่นๆ ภายนอกองค์กร เช่น สิ่งตีพิมพ์และสื่อต่างๆ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร กระทำด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม ส่วนการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก ได้แก่ การใช้มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) องค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษาและการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร

2) ขั้นสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา การทดลอง การสาธิต ทำให้การสร้างความรู้มีลักษณะแบบก่อให้เกิด ซึ่งจะไม่ใช้ลักษณะปรับตัวรูปแบบในการสร้างความรู้ ได้แก่ การนิยามรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผสมผสานกับความรู้ของตนเกิดเป็นความรู้ใหม่

3) ขั้นจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำไปใช้ในครั้งต่อไป องค์กรจึงต้องกำหนดสิ่งสำคัญในการจัดเก็บความรู้และควรมีระเบียบตรวจสอบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยอาจแบ่งแยกข้อมูลและสารบัญที่ทันสมัย

4) ขั้นวิเคราะห์ความรู้และการทำเหมืองความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้องโดยเครื่องมือที่ใช้ทำเหมืองความรู้มีการพัฒนาสำคัญนำไปสู่ข้อมูลค้นหารูปแบบ รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ด้วย นอกจากนั้นยังระบุค่านัยสำคัญทางสถิติรวมถึงวิเคราะห์เชิงปริมาณ

5) ขั้นถ่ายทอดและแจกจ่ายความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะเรียนรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อเกิดการกระจายความรู้ และถ่ายทอดความรู้ไปอย่างรวดเร็ว โดยที่องค์กรใช้เทคนิคในการเคลื่อนไหวสารสนเทศ ข้อมูลและความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้อย่างตั้งใจ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม เป็นต้น ส่วนการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่ได้ตั้งใจ ได้แก่ เรื่องเล่าต่อกันมา

6) **ขั้นประยุกต์ใช้ความรู้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation)** เป็นขั้นที่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้และประสบการณ์

นันทน์ภัสร์ จันทรสว่าง (2559) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องใช้ (**Define**) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่มีจุดเน้น 2) การเสาะหา (**Capture**) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่มี กระจัดกระจาย มาใช้ประโยชน์ และมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหาแหล่งความรู้ ที่อาจจะมาจากภายนอกหรือผู้ที่ทำงานร่วมกัน 3) การสร้างความรู้ (**Creat**) มุมมองเดิมความรู้จะต้องสร้าง โดยผู้เชี่ยวชาญ ส่วนมุมมองใหม่ ความรู้เกิดจากทุกจุดของการทำงาน โยความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจจะทำได้ก่อนลงมือทำระหว่างการทำงาน และสรุปประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้อาจจะไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 4) การกลั่นกรอง (**Distill**) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งที่ล้าสมัย บางอย่างที่ไม่มีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการ กลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (**Share**) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่ง สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ที่ไม่เหมือนกันจึงต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ ภายในตัว ไม่มีการยกระดับหรือพัฒนาความรู้ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหาร บริการพัฒนา กระบวนการ พัฒนาสมาชิกในองค์กร การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่า เริ่มต้นด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้แคในคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเสี่ยงและไม่เกิดประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (**Knowledge Management Process**) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้ เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรว่าคืออะไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สถาบันเพิ่มผลผลิต (2557) ได้ขยายความว่าการบ่ง ความรู้ในการค้นหาว่าองค์กร มีองค์ความรู้มีรูปแบบใดบ้าง และความรู้อะไรที่องค์กรจะต้องมี ซึ่งองค์กร สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ (**Knowledge Mapping**) เพื่อให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ความรู้เหล่านั้นได้ และสามารถวางตามขอบเขตของการจัดการความรู้และสรรหาทรัพยากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างแสวงหาความรู้ให้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และการจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ โดยองค์กรจะต้องทราบว่าความรู้มีความจำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ มารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้สำหรับความรู้จากภายนอก องค์กรมาใช้ อีกทั้งนอกจากนี้องค์กรจะต้องการจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าหลังออกไปเพื่อประหยัดทรัพยากร ในการจัดเก็บความรู้ ที่ต้องการจะทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge) เป็นการวางโครงการสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ ค้นหาและนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ (1) การจัดทำหรือปรับปรุงเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (2) การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร องค์กรอาจจะทำความเข้าใจ หรือความหมายของคำ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจให้การป้องกันข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน และ (3) การเรียบเรียง ตัดต่อ ปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วนของความรู้ ความเที่ยงตรง ความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร

1. ความหมายของการออกแบบองค์กร

การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Design) เป็นแนวทางของการสร้างองค์การให้มี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) Cichoki and Irwin (2011 : 11-12) ได้ให้ความหมายของการออกแบบ องค์กร ดังนี้

- 1) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organizational purpose) และกลยุทธ์ (Strategic intent)
- 2) กำหนดแนวคิดเบื้องต้นของการออกแบบองค์กร (Desing concept)
- 3) กำหนดโครงร่างเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กรในอนาคต (Anticipate future state, Design outlines)
- 4) กำหนดให้รายละเอียดต่างๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดเป็นลักษณะต่างๆขององค์กร (Characteristics of the Organization)

5) กำหนดผลที่ต้องการ (Design Blueprint)

6) กำหนดแผนของการออกแบบองค์การเพื่อนำมาใช้

7) นำโครงสร้างใหม่ขององค์การไปใช้

นักทฤษฎีองค์การได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การในอนาคต การออกแบบองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ อนึ่ง ในการออกแบบองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์การ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2558 : 26-27)

2. มิติของการออกแบบองค์การ

มิติขององค์การ (Dimension of Organization) จะช่วยในการอธิบายให้เข้าใจเรื่องการออกแบบองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง และ 2) มิติทางด้านบริบท

1. มิติทางโครงสร้าง (Structural Dimensions) เป็นการอธิบายลักษณะภายในขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย (Daft, 2010 : 14)

1.1 การทำให้เป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ในองค์การได้กำหนดเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เอกสาร ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptive) กฎข้อบังคับ (Regulations) และคู่มือด้านนโยบาย (Policy manuals) เป็นต้น เอกสารที่กล่าวมาข้างต้นอธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การขนาดใหญ่จะมีเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนมาก ในขณะที่องค์การขนาดเล็กจะมีเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนน้อย

1.2 ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) หมายถึง ภารกิจ (Tasks) ขององค์การได้ถูกแบ่งแยกเป็นงานต่างๆ (jobs) ถ้าความชำนาญเฉพาะด้านสูง แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจแคบๆ ความชำนาญเฉพาะด้านต่ำแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจอย่างกว้างๆ ประกอบด้วยงานต่างๆ

1.3 สายการบังคับบัญชาของอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority) มิติด้านนี้เป็นการอธิบายว่าผู้ใดบังคับบัญชาต้องรายงานต่อหัวหน้า และหัวหน้ามีผู้ใดบังคับบัญชาก็คนจึงจะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Span of Control) ถ้าขนาดของการควบคุมแคบหรือหัวหน้ามีผู้ใดบังคับบัญชาไม่กี่คนที่ควบคุมดูแล จะทำให้มีสายบังคับบัญชาหลายๆ ระดับ ในทางตรงกันข้าม ขนาดของการควบคุมกว้างหรือหัวหน้ามีผู้ใดบังคับบัญชาจำนวนมาก จะทำให้สายบังคับบัญชาไม่กี่ระดับ

1.4 การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับสายการบังคับบัญชา มีอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจแสดงว่าองค์กรมีการรวมอำนาจ ถ้าการตัดสินใจเกิดขึ้นในระดับล่างขององค์การ แสดงว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.5 ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาก แสดงว่ามีความเป็นมืออาชีพ

1.6 อัตราส่วนของคน (Personnel ratio) หมายถึง การจัดสรรคนให้ทำหน้าที่ต่างๆและทำงานอยู่ในแผนกต่างๆ อัตราส่วนของคนรวมถึงอัตราส่วนผู้บริหาร อัตราส่วนของเจ้าหน้าที่ธุรการและอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่มืออาชีพ และอัตราส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยตรง (Direct Employees) การวัดอัตราส่วนของคน วัดโดยแบ่งจำนวนผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ เปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร

2. มิติทางบริบท แบ่งเป็นมิติดังต่อไปนี้ 1) ขนาดขององค์กร (Size) เนื่องจากองค์กรเป็นระบบสังคม ขนาดขององค์กรจึงวัดที่จำนวนผู้ปฏิบัติงาน 2) เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational Technology) หมายถึง เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำต่างๆ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก 3) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นส่วนประกอบที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์กร (Boundary of the Organization) ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมมีผลต่อองค์กร 4) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป้าหมายเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ในขณะที่กลยุทธ์เป็นแบบแผนของการกระทำ (Plan of Action) อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 5) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง คนในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ การให้บริการแก่ลูกค้า และทำให้สมาชิกขององค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

ดังนั้น มิติการออกแบบองค์กร ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technology) และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์กรมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ

ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 108-109) ได้กล่าวถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปเหตุผลความจำเป็น ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันในประสิทธิภาพประสิทธิผลของกิจกรรมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 2) เพื่อความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมายงานความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) 3) เพื่อกำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน 4) เพื่อกำหนดรูปแบบและลักษณะการบริหาร และการบังคับบัญชา 5) เพื่อกำหนดหรือบ่งชี้ให้รู้ว่างานประเภท / ชนิดใด ต้องการมีความควบคุมเล็กน้อยหรือไม่จำเป็นต้องควบคุมมากน้อยเพียงใด 6) เพื่อกำหนดมาตรการในการใช้ประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญ 7) เพื่อช่วยชี้แนะถึงขอบเขตความรับผิดชอบสำเร็จหรือล้มเหลว 8) ทำให้ทราบถึงความคาดหวัง ในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น 9) เป็นพื้นฐานการสร้างระบบให้รางวัลตอบแทน ที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกันในหมู่พนักงาน 10) เป็นการสะท้อนให้เห็นแนวคิด ปรัชญาการบริหารของเจ้าของผู้ประกอบการ หรือหุ้นส่วน 11) เป็นทั้งแหล่งสร้างและ

เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของคนในองค์การ 12) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงขนาด ปริมาณงานที่องค์กรต้องรับผิดชอบ 13) เพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 14) เพื่อเป็นแหล่งที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้องค์การระดับประเทศ

การออกแบบโครงสร้างองค์การนั้นมีปัจจัยหลายปัจจัย เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ผู้ออกแบบต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้อาจไม่เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญเบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบขององค์การ ดังต่อไปนี้

1) ผลผลิตของงาน (Output) หรือจุดมุ่งหมายของโครงการ (Project purpose) ที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งลักษณะต่างๆ กัน เช่น นับเป็นหน่วยนับ เป็นหมู่ เป็นพวก เป็นปึกเป็นชุด (Batch) หรือที่วัดได้เป็นมวลน้ำหนัก (Mass) หรือเป็นของเหลว (Liquid) วัดเป็นปริมาตรการผลิตได้ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยบ่งชี้ว่า องค์การมีลักษณะอย่างไร ประเภทและรูปแบบใดจึงจะเหมาะสม

2) ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นงานบริการสาธารณะ หรือธุรกิจเอกชน หรือลักษณะของงาน (Job Definition) เป็นอย่างไร เช่นเป็นงานเทคนิค งานวิชาการ งานอาชีพ งานบริหาร งานการผลิต งานคลังสินค้า วัตถุดิบ ประเภทชนิดสินค้าสำเร็จรูป วิธีการจัดจำหน่าย ตลอดจนการกระจายและการจัดเก็บสินค้ากลับคืน เหล่านี้ล้วนเป็นหารให้ผู้ออกแบบขององค์การมาพิจารณา

3) ประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องมือ ความชำนาญ ทำเลที่ตั้งและสภาพแวดล้อม ระบบการบำรุงรักษา การใช้วัตถุดิบตามรอบของฤดูกาลผลิต เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร ระยะเวลาเริ่มต้นหรือสิ้นสุดของงาน

4) วัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารจัดการ เช่นสังคม ชุมชน ประชาคมมีรูปแบบของความเป็นประชาธิปไตย และในระดับใด หรืออยู่ในประเทศของสังคมที่เป็นเผด็จการ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นข้อบ่งชี้ การควบคุมผู้บังคับบัญชา ทักษะคติ ค่านิยม ระบบการรายงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

5) ธุรกิจร่วมทุน ต้องรู้ว่าใครเป็นหุ้นส่วนใหญ่ หรือถือหุ้นใหญ่ ใครมีอำนาจในการบริหาร หรือใครเป็นผู้มีอิทธิพล เหล่านี้ผู้ออกแบบองค์การจำเป็นต้องรู้ หากไม่รู้จะทำให้การปรับกระบวนการ เงื่อนไขหรือรูปแบบองค์การที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์การยาก เพราะปฏิเสธมิได้ว่าวัตถุประสงค์องค์การบางครั้งคือเป้าหมายหรือจริยธรรมการประกอบธุรกิจของเจ้าของทุนนั่นเอง เช่น มีเป้าหมายธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือกันส่วนกำไรเพื่อสังคม เป็นต้น

3. การออกแบบองค์การเพื่อการจัดการความรู้

ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 ผู้บริหารสามารถทำนายสภาพแวดล้อมได้ บทบาทของผู้บริหารเพียงรักษาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จขององค์การอยู่ที่ว่าองค์การมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า องค์การในยุคนี้จะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน และขอบเขตงานตามหน้าที่ และขอบเขตระหว่างองค์การได้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์การเป็นแนวตั้งและเป็นระบบราชการ ภาวะผู้นำใช้หลักการบริหารจัดการที่เข้มงวด และมีแนวโน้มเป็นผู้นำที่เผด็จการ การติดต่อสื่อสารมีลักษณะที่เป็นทางการ องค์การต่างๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจ มีความร่วมมือในแนวนอนและแบ่งปันสารสนเทศระหว่างองค์การไม่ชัดเจน องค์การมีความร่วมมือกันในรูปแบบ องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ซึ่งติดต่อกันทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นการออกแบบองค์การร่วมสมัยมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2559 : 30-33)

1. จากโครงสร้างแนวตั้งเป็นโครงสร้างแบบแบนนอน โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ นำมาเข้าด้วยกันเป็นแผนงานหลักตามหน้าที่ซึ่งมีความร่วมมือกันน้อย องค์การประสานงานและควบคุมโดยสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจอยู่ระดับบน โครงสร้างแบบนี้ค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพเพราะมีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะเชิงลึก และสายการบังคับบัญชาใช้เป็นกลไกในการควบคุม อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้โครงสร้างแนวตั้งประสบปัญหา

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ จะจัดสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง แต่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม หรือทำงานตามกระบวนการต่างๆ มากกว่าการทำงานตามแผนกที่ตนสังกัด ลดระดับสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยลง โดยมีผู้บริหารไม่กี่คนทำหน้าที่สนับสนุนด้านเทคนิค เช่น สนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โครงสร้างองค์การจะประกอบไปด้วยทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - directed teams) โดยไม่มีขอบเขตระหว่างแผนกตามหน้าที่ เพราะทีมประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มาจากแผนกต่างๆ ในบางกรณีมีทีมบริหารจัดการด้วยตนเอง จนกระทั่งองค์การไม่มีแผนภูมิองค์กร (Organization charts) ไม่มีแผนงานต่างๆ ไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ และไม่มีตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกันอยู่ในรูปของทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเองเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะ

2. จากภารกิจประจำสู่บทบาทที่ได้รับมอบอำนาจ ในยุคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ จะกำหนดงานไว้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุวิธีการทำงาน มีการกำหนดภารกิจอย่างแคบสัมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำ ในองค์การแบบดั้งเดิมจะแบ่งแยกภารกิจออกเป็น ส่วน ๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารระดับบนทำหน้าที่ควบคุมภารกิจ คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามคำสั่งของตน ในเรื่องของบทบาท คนในองค์การจะมีบทบาทเฉพาะ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้อำนาจและความรับผิดชอบเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงบทบาทในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือแผนกงาน โดยมีการ

ปรับเปลี่ยนบทบาทได้ ในองค์กรจะมีกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติไม่มากนัก ผู้ปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมภารกิจมากกว่าควบคุมโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูง

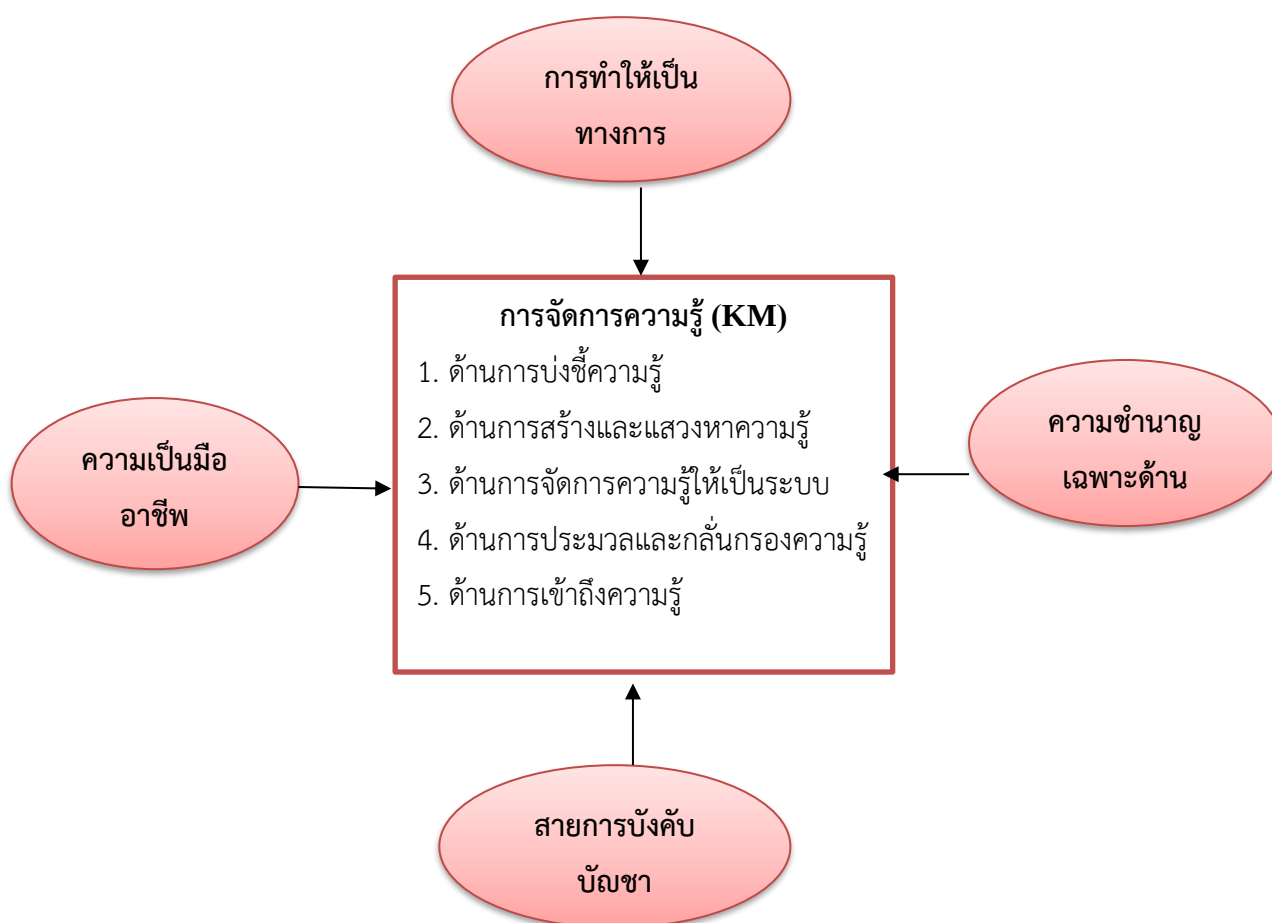
3. จากกระบวนการควบคุมอย่างเป็นทางการสู่การทำงานที่แบ่งสรรปันส่วนระหว่างกัน ในองค์กรที่ตั้งขึ้นมาใหม่และเป็นองค์กรขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสารจะอยู่ในรูปการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ติดต่อโดยตรงโดยมีการควบคุมและระบบสารสนเทศเล็กน้อย เพราะผู้นำระดับสูงขององค์การทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นองค์กรจะกำหนดระบบควบคุมที่เป็นทางการ และมีสารสนเทศมากขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Hurst, 1995 : 32-52) สำหรับในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีสารสนเทศไว้ใช้ประโยชน์ต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานแบ่งสรรสารสนเทศระหว่างกันเพื่อให้้องค์การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสูงสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พยายามเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานหมดมีสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กร ทำให้ผู้บริหารงานตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีการแบ่งปันแนวคิดและสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารไม่ใช้สารสนเทศเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน แต่พยายามเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงแนวคิดต่างๆ นอกจากนี้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเปิดช่องทางให้ติดต่อสื่อสารให้ลูกค้า ชักพลายเออร์ และคู่แข่งกัน โดยใช้ระบบสารสนเทศ

4. จากกลยุทธ์การแข่งขันสู่กลยุทธ์ความร่วมมือ การออกแบบองค์กรแบบดั้งเดิม มุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารพิจารณาว่าองค์กรจะแข่งได้อย่างไร และจัดการอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าและชักพลายเออร์ ลูกค้า คู่แข่งขัน องค์กรจึงกลายเป็นศูนย์รวมของความร่วมมือจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียต่างๆ

5. จากวัฒนธรรมเข้มงวดไปสู่วัฒนธรรมการปรับตัว องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีวัฒนธรรมการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ในองค์กรหลายๆ แห่ง ตกอยู่ในอันตรายเพราะมีวัฒนธรรมที่เข้มงวด (ไม่ยืดหยุ่น) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีวัฒนธรรมดังต่อไปนี้ เปิดเผย เสมอภาค การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรตระหนักถึงองค์การในลักษณะเป็นระบบรวมทั้งหมดสิ่งต่างๆ ในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อม

องค์ความรู้ใหม่

เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร เริ่มจากการออกแบบองค์การในด้านการทำให้เป็นทางการ ความชำนาญเฉพาะด้าน ด้านสายบังคับบัญชา และด้านความเป็นมืออาชีพ จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



สรุป

การออกแบบองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพของการ โดยมีความมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ อนึ่ง ในการออกแบบองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์การมีการออกแบบองค์การ การออกแบบองค์การสำหรับการจัดการความรู้ คือ การจัดองค์การในแนวนราบเพื่อให้การสื่อสารเป็นระนาบเดียวกัน เช่น ลดสายการบังคับบัญชาที่ไม่จำเป็น และปฏิเสธการออกแบบองค์การในแนวตั้ง ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน องค์การขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์การมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ ที่ผู้ออกแบบต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้อาจไม่เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญเบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ*. งบประมาณเงินผลประโยชน์ปี พ.ศ. 2555. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพมหานคร.
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย. (2559). *การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปริญญา นิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นันทณภัสร์ จันทรสว่าง. (2559). *การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2558). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

- พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- รุ่งอรุณ รังรองรัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพและปริมณฑล*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วันชัย มีชาติ. (2549). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สารานุกรมวิกิพีเดีย. (2567). *การจัดการความรู้*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <https://th.wikipedia.org/wiki>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Cichocki, P. and C. Irwin. (2011). *Organization Design: A Guide to Building Effective Organization*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Daft, R.D. (2004). *Understanding the Theory and Design of Organization*. 10th ed. China: South-Western, Cengage Learning.

เทคนิควิธีการออกแบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร Techniques and Methods for Designing Risk Management for Organizations

สุพาทิพย์ สุธรรมวงศ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Supathip Suthonwong

Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand

E-mail: Supathip2510@hotmail.com

Received: October 25, 2024; Revised: November 12, 2024; Accepted: December 3, 2024

บทคัดย่อ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือฝ่ายงาน เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียให้น้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรมากที่สุด ข้อค้นพบ การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ด้วยการวางแผน ประเมินจัดการตอบสนอง ติดตาม และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจการ หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดการสูญเสียที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดการความเสี่ยง นอกจากจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร การประเมินหรือการวิเคราะห์ ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการ ความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากปัจจัย ภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยง ความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

รวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

องค์ความรู้ใหม่ การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการถ่ายโอน หรือ Transfer - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด และการกระจายที่เก็บทรัพย์สินที่มีค่า

สรุปโดยย่อ การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : เทคนิควิธีการ; การบริหารความเสี่ยง; องค์การ

Abstract

Risk Management is a rational strategy used to identify, analyse, evaluate, manage, monitor, and communicate risks related to the activities of an organization or department. It is an organizational process. To help minimize losses and maximize opportunities for the organization. Findings Risk management is a process established to predict and reduce the negative effects of uncertainty. with planning Evaluate, manage, respond, follow up and communicating risks related to the organization's business, unit, or operating process. To reduce losses that may affect the organization to an acceptable level. This is in order to achieve the organization's objectives more efficiently. Risk management besides taking action to reduce risks. It also adds value to the organization. Risk assessment or analysis It considers the probability of occurrence (Likelihood) and impact (Impact) to use as a basis for risk management. The risk measurement criteria may be high, medium or low. Risk assessment methods may use quantitative and qualitative techniques together. Management should choose responses that keep the probability and impact of the risk at an acceptable level. When choosing a response An action plan for the response must be developed, specifying responsible parties, a timeline, desired results, and measurement. In addition, there must be control activities that ensure effective implementation of the plan. Therefore, risk management is an important tool for ensuring that Risk affects the organization arising from both external and internal factors. Receive complete management services or at an acceptable level As a result, operations will be more efficient and effective. But because of the risk various uncertainties Can change at any

time Organizations should therefore implement appropriate risk management. and efficiency, including regular review of risk management operations So that the organization can cope with situations or risks in a timely manner.

New knowledge Risk management is about transfer or transfer - Distributing / transferring risk (Risk Sharing / Spreading) is distributing risk in assets. or various processes To reduce the risk of loss, such as taking out insurance for damage that may occur. Including insurance, outsourcing, which transfers risk to an insurance company. and outside companies Making multiple copies of documents and distributing storage of valuable assets.

Brief summary: Assessment or risk analysis. It considers the probability of occurrence (Likelihood) and impact (Impact) to use as a basis for risk management. The risk measurement criteria may be high, medium or low. Risk assessment methods may use a combination of quantitative and qualitative techniques. Management should choose responses that keep the probability and impact of the risk at an acceptable level. When choosing a response An action plan must be developed for the response, specifying responsible persons and a time period. desired results and measurement. In addition, there must be control activities that ensure effective implementation of the plan.

Keywords: Techniques and methods; Risk management; organization

บทนำ

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร จะทำอย่างไรให้สถาบันประสบผลสำเร็จ โดยการบริหารและการจัดการ ปัจจัยดังกล่าว ล้วนมีส่วนต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการกำกับ ดูแล ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ความเสี่ยง (Risk) จึงเป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ทำให้เกิดการสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลต่ออนาคต ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2561)

ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้ตลอดเวลา และอาจทำให้เกิดความเสียหายที่ยากที่จะควบคุมต่อไปในอนาคต การบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตโดยใช้หลักการและมีเหตุผลและหาทางลดและป้องกันความเสียหายในการทำงานของแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงจะมีโอกาสที่จะประสบปัญหาหรือเกิดความเสียหายขึ้นน้อยกว่าองค์กรอื่นที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่

ปราศจากความเสี่ยงเท่านั้น แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารงานเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ เชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์การ องค์การที่มีการบริหารจัดการดีจะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2565)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงนั้นมีหลายรูปแบบสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อทุกกิจการทั้งในระดับองค์การ หรือระดับกิจกรรม จึงสามารถกล่าวได้ว่ากิจการที่ไม่สามารถที่จะกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปได้โดยสิ้นเชิง ดังนั้น เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปภายใต้ภาวะความเสี่ยงต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ไว้ดังนี้

นฤมล สอาดโสม (2560 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์การ (Enterprise Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามการคาดการณ์และลดผลเสียความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ และมีการวางแผนเพื่อใช้ในการลดความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการรับมือกับความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเป็นสาเหตุของภัยและอันตรายต่างๆ ที่จะส่งผลเสียหายแก่องค์กร

พรพิพัฒน์ จูฑา (2558 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจมากที่สุด

จันทนา สาขากร และคณะ (2560 : 3-1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนองค์กรในทุกๆระดับเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ด้วยการวางแผน ประเมินจัดการตอบสนอง ติดตาม และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจการ หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดการสูญเสียที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความไม่แน่นอนความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่ในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเจริญเติบโต ผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (จันทนา สาขากร และคณะ 2550) การนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการต่างๆขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นการเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการจัดการล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบปัญหาที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนร่วมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบ ที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) (ชฎาภรณ์ เช่งคลัง, 2567 : ออนไลน์)

3. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงนอกจากจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรด้วย เนื่องจากความเสี่ยงนอกจากจะก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรแล้ว แต่ความเสี่ยงบางอย่างอาจก่อให้เกิดผลบวกทางการเงิน หากมีมาตรการยอมรับและควบคุมกรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กล่าวคือ การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาสหรือขนาดความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ลดความ

ผันผวนของรายได้ และส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากไม่ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนเหมาะสม อาจส่งผลให้องค์กรรับความเสี่ยงมากเกินไป และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนเหมาะสม อาจส่งผลให้องค์กรรับความเสี่ยงมากเกินไป และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในการจัดการความเสี่ยง มูลค่ารวมขององค์กรอาจลดลง หลังจากการจัดการความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้ (นฤมล สะอาดโณม, 2560 : 27)

3.1 วัตถุประสงค์ก่อนการสูญเสีย (Preloss Objective)

เป็นการวางแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันความสูญเสียขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ทั้งในด้านการทำประกันภัยหรือการทำโครงการเพื่อลดความปลอดภัย เป็นต้น รวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความวิตกกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะความกลัวและความกังวลที่มากเกินไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือส่งผลเสียให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งการจัดการความเสี่ยงก่อนการสูญเสียจะต้องคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่ทางองค์กรต้องปฏิบัติตามด้วย

3.2 วัตถุประสงค์หลังการสูญเสีย (Postloss Objective)

เป็นการวางแผนเพื่อรองรับล่วงหน้าเมื่อเกิดความสูญเสียแล้ว โดยจะพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสด โอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และสังคมหลังเกิดการสูญเสีย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดสามารถดำเนินการต่อไปได้ ข้อควรคำนึงถึงความเสี่ยง คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจะต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณาจากภาพรวมขององค์กร เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงแยกหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้กับองค์กรโดยไม่จำเป็น วัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซ่ กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่อไปนี้ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2560)

- 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic : S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ
- 2) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operations : O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า
- 3) วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting : R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความน่าเชื่อถือได้
- 4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

4. องค์ประกอบการจัดการความเสี่ยง

การที่ธุรกิจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมนั้นจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยง ดังต่อไปนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2559 : 302-305)

4.1 องค์ประกอบเบื้องต้นของการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเบื้องต้นที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) โครงสร้างการควบคุมองค์กร (Organization Culture Structure) เนื่องจากความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ยากต่อการประเมินและการจัดการ ดังนั้นการจัดการโครงสร้างองค์กรที่ดี จะช่วยให้ทุกหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้และสามารถคาดการณ์ถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการควบคุมที่จะช่วยป้องกันหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอาจมีต่อองค์กร

2) ความเข้าใจพื้นฐานร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยง (Common Risk Language) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันที่เกี่ยวกับ “ความเสี่ยง” จะต้องมีการสร้างสมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความเสี่ยงให้กับบุคลากรในองค์กรให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง เช่น คำจำกัดความ ลักษณะและขอบเขตของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ข้อบ่งชี้และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง เป็นต้น จำเป็นจะต้องมีการแลกเปลี่ยน สื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกัน

3) การให้ความสำคัญกับกระบวนการธุรกิจ (Process View Focus) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงใช้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control Process) เป็นเครื่องมือในการประเมินและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดผลในทางปฏิบัติตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) แทนการพิจารณาการกำหนดวิธีการควบคุม แยกตามหน่วยงานเพื่อลดหรือกำจัดอุปสรรคที่เกิดจากการประสานงานที่ดีของแต่ละหน่วยงานในองค์กร กสร้างระบบการควบคุมในแต่ละกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้ความสำคัญในเรื่อง 1) การกำหนดเป้าหมายเพื่อสอดคล้องหรือสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม 2) การประเมินความเสี่ยงในกระบวนการทางธุรกิจ 3) การกำหนดวิธีควบคุมความเสี่ยง 4) การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผล และ 5) การกำหนดกลไกให้มีการติดตามและประเมินผล

4.2 องค์ประกอบหลักของการจัดการความเสี่ยง

ตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือ COSO ได้มีการปรับปรุงขยายองค์ประกอบการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถขยายกรอบการควบคุมภายในมาเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงได้ดีและง่ายยิ่งขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ (จินทนา สาขากร และคณะ, 2560 : 3-9)

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศหรือรากฐานที่สร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นในองค์กร เช่น ปรัชญาการบริหาร ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินการผลิตโดยตั้งเป้าหมายว่า จะไม่ให้เกิดของเสียจากการผลิตเกิน 2 % เป็นต้น

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ผู้บริหารจะต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหารในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีในองค์กร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงของทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากตามธรรมชาติหรือลักษณะของงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หลังจากที่ผู้บริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ (1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกสายการผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป เป็นต้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลผลิตที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (2) การลด (Reduction) คือ การกระทำที่ลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจจะลดทั้งสองอย่าง (3) การร่วมกันรับความเสี่ยง

(Sharing) คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น และ 4) การยอมรับ (Acceptance) คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ของการจัดการจัดการความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ เป็นต้น ผู้บริหารควรพิจารณา กิจกรรมการควบคุมร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่จะกำหนด และบรรลุความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด เช่น องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด เช่น องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่ม ยอดขายจากลูกค้ากลุ่มใหม่ ความเสี่ยง คือ องค์กรไม่ทราบความต้องการลูกค้ากลุ่มนี้ การตอบสนองต่อความเสี่ยง ทำด้วยการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ กิจกรรมควบคุม คือ องค์กรต้องมั่นใจว่าการเก็บข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และประมวลผลถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อบุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารใช้สารสนเทศ (Information) ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้ อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากความละเอียด ทันเวลา เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ และผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลที่ใช้อาจเป็นข้อมูลในอดีตหรือในปัจจุบัน ดังนี้

1) ข้อมูลในอดีตมักเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริง จากการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดข้อมูลนี้ แสดงให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยคาดการณ์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทั่วไปในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า โดยเฉพาะองค์กรอาจเข้าใจผิดอันตรายของเหตุการณ์ความเสี่ยง ของข้อมูลในอดีตจึงเปรียบเสมือนข้อบ่งชี้สำหรับผู้บริหาร

2) ข้อมูลปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการกำหนดกิจกรรมการควบคุมประเภทต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การสื่อสาร (Communication) มีได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกการประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ ประกาศในเว็บไซต์ เป็นต้น และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย เป็นต้น การสื่อสารภายใน ความมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญาด้านการจัดการความเสี่ยง วิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น บางครั้งอาจมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลช่วยในการจัดการความเสี่ยง เช่น 1) การสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการออกแบบและกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ 2) การสื่อสารกับผู้ตรวจสอบบัญชี ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเสี่ยงและการควบคุมที่เกี่ยวข้อง และ 3) การสื่อสารกับหน่วยงานที่กำกับดูแล ผู้ออกกฎระเบียบ นักวิเคราะห์ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่

8) การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ การติดตาม ถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา วิธีการตอบสนองที่เคยมีประสิทธิภาพอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิผลอาจถูกละเลยองค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการเดิมไม่ได้ผล เป็นต้น การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติอย่างเต็มประสิทธิผลหรือไม่มีการติดตาม อาจทำได้ 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ (Ongoing Activities) องค์กรควนออกแบบให้การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ ซึ่งกระทำโดยผู้บริหารและผู้ควบคุมงาน โดยกำหนดให้เป็นการบริหารงานตามปกติประจำวัน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความเสี่ยง เช่น การรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผลการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้กำหนดระเบียบ เป็นต้น

แนวทางที่ 2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations) เป็นการติดตามผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือจัดทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ยังคงมีประสิทธิภาพหรือไม่

การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาที่ ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้ว อาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์แล้ว โดยปกติการติดตามผลเป็นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน หรือในบางกรณีผู้บริหารระดับสูงอาจขอให้ผู้ตรวจสอบภายในติดตามและประเมินผลเฉพาะเรื่องเป็นครั้งเป็นคราวก็ได้ ในบางองค์กรอาจใช้การประเมินด้วยตนเองของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละเรื่อง (Self Assessment) เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงของกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่

5. ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (วรารักษ์ อาสาฬหะภักติ, 2557 : 16-20)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Understand Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้น จะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานขององค์กร สามารถระบุและกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม การเงิน การดำเนินงาน สภาพการแข่งขัน การเมือง ภาพลักษณ์ ลูกค้า และกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเหมือนกัน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identification Risks)

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยง ตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) พิจารณาว่าในการดำเนินงานมีกิจกรรมหรือกระบวนการใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละข้อ

2) พิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น มีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นๆ ได้ โดยให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทุกๆ รูปแบบ หรือพิจารณาความเสี่ยงทุกประเภทให้ครอบคลุมมากที่สุด

3) ทำการระบุ Risk Identification ที่ได้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Assess Risks)

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยงแต่ละข้อ แล้วจึงนำมาทำการจัดลำดับความเสี่ยงของคะแนนที่ได้ โดยมีปัจจัยที่จะนำมา 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ความรุนแรง (Business Impacts) คือ การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจกำหนดในมีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5

2. โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจกำหนดให้มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5

เมื่อทำการให้คะแนนปัจจัยความรุนแรงและปัจจัยโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้ง 2 ปัจจัยแล้ว จะนำคะแนนทั้ง 2 นำมาเปรียบเทียบ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Materiality) ซึ่งเป็นความหมายของระดับความเสี่ยงต่างๆ

3. การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม (Control Evaluation) เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมและความมีประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้นสามารถประเมินได้

4. ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่หลังจากที่ได้ทำการควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางเดิมที่มีอยู่แล้วสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น

จากนั้นจะนำระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มาพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ได้หรือไม่ ซึ่งในการพิจารณาจะมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเกณฑ์นี้ จะมาจากความต้องการของผู้บริหารองค์กร ส่วนความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะถูกนำไปเป็นแนวทางในการสร้างแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Response to Risks)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง (4T's Strategies) ดังนี้

1. Take- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้นๆ ปรากฏอยู่เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร ทิศทางองค์กร การปฏิบัติงาน และการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

3. **Terminate**-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงหยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรมนั้นๆ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือระบบต่างๆ เป็นต้น

4. **Transfer** - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกัน ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด และการกระจายที่เก็บทรัพย์สินที่มีค่า เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผล (Monitoring)

ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงและนโยบายที่เกี่ยวข้องที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อทบทวนว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และทำการสรุปผลการติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม มาตรการจัดการความเสี่ยง ควรแจ้งให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบได้รับทราบทุกครั้ง และในกรณีที่พบว่าระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น ควรมีการนำเสนอแผนการจัดการความเสี่ยง และรายงานให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาอย่างเร่งด่วน

6. หลักการสำคัญในการจัดการความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้ (นฤมล สะอาดโหม, 2560 : 33)

- 1) การจัดการความเสี่ยง ควรดำเนินการให้สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของเป้าหมายหลักขององค์กร
- 2) โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความเสี่ยงต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ให้ความสำคัญในการผนวกการจัดการความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร
- 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบต่อการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาและการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน รวมถึงการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง
- 5) กำหนดกรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจ ควรอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

7. ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

7.1 ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้ ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโต และผลตอบแทนทางธุรกิจ

7.3 การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหายจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

7.4 การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงช่วยให้ องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการ ดังนั้นจึงลด สิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

7.5 การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งมีหลายหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

7.6 การสร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะ ความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

8.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในทุกคนในองค์กร เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิเช่นนั้นแล้ว การจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้น

8.2 การใช้ภาษาให้เข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้ความมีเกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง และการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการจัดการความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบ ในกรอบการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษา รูปแบบ และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงไปในแนวทางเดียวกัน

8.3 การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยบริษัทฯ ได้นำการออกแบบการจัดการความเสี่ยงผ่านระบบซอฟต์แวร์เพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการจัดการความเสี่ยงให้คล่องตัวขึ้น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.4 กระบวนการในการจัดการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการ และระบบการบริหารแบบใหม่มาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การพัฒนาการจัดการความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

8.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- 1) ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- 2) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วย

3) มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นถึงการเชื่อมโยงระดับการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงโดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

8.6 การวัดผลการจัดการความเสี่ยง

การวัดผลการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบ และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จ จะช่วยให้องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ได้
- 2) การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร สายงาน หรือของแต่ละบุคคล

8.7 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบของการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง
 - 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- พนักงานใหม่ควรได้รับการฝึกอบรมเช่นกัน เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วย

8.8 การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง

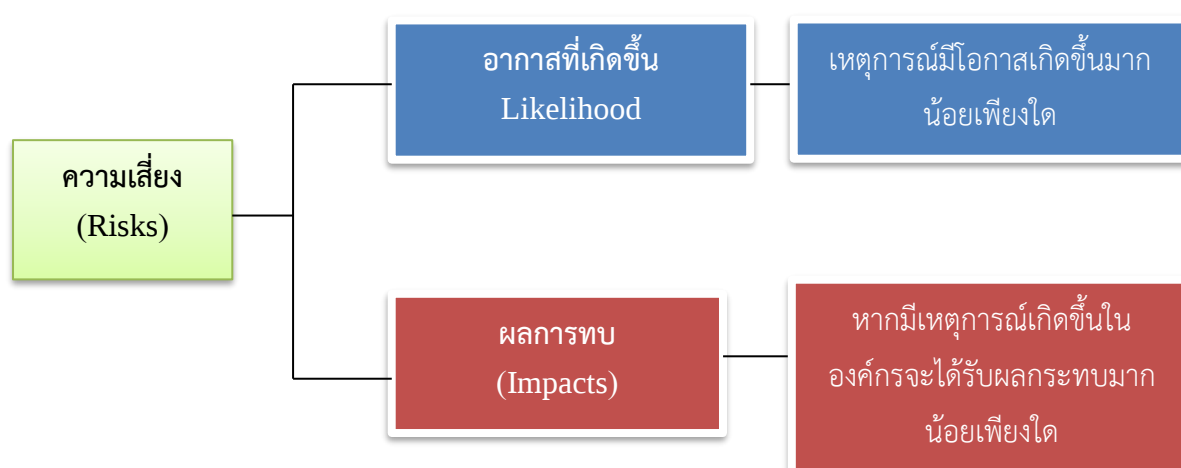
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการจัดการความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง
- 5) มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และกรอบการจัดการความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

สรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ว่าความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยงความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

องค์ความรู้ใหม่

การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใดๆ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากมีแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) โดยทำการประเมินระดับความเสี่ยงครอบคลุมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความมากน้อยของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการถ่ายโอน หรือ Transfer - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก ตามแผนภาพ ดังนี้



สรุป

การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับบริการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยง ความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2561). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จันทนา สาขากกร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาประพร ศรีจันทะพร. (2560). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- ชฎาภรณ์ แซ่ก๊อ. (2567). การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร, มหาวิทยาลัยทักษิณ. ออนไลน์. สืบค้นวันที่ 27 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <http://www.tsu.ac.th/ists/>
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551). การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อความมั่นคงปลอดภัย (Security Risk Analysis and Assessment), *นักบริหาร*. 28 (1), 33-40.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559). *คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลกิจการที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นฤมล สะอาดโสม. (2560). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ฐานการพิมพ์.
- พรพิพัฒน์ จูฑา. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการเปิดเผยความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภรณ์ อาสาพรกระกิจ. (2557). *การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคผนวก

Appendix

คำแนะนำสำหรับผู้เขียนบทความ Advice for Article Writers

1. ส่วนประเภทของบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร

1.1 บทความพิเศษ (Special Article) บทความทางวิชาการพิเศษ ที่เสนอเนื้อหาความรู้วิชาการอย่างเข้มข้น และผ่านการอ่านและพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้นๆ มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักวิชาการในวงการวิชาการ/วิชาชีพ

1.2 บทความวิจัย (Research Article) ได้แก่ รายงานผลงานวิจัยใหม่ที่มีองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ จะต้องไม่เคยตีพิมพ์ในวารสารใดๆ มาก่อน

1.3 บทความทางวิชาการ (Academic Articles) ที่เสนอเนื้อหาความรู้วิชาการมีความโดดเด่น เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่สู่สังคม

1. Types of Article Publication in the Journal

1.1 Special Article: This focuses the scholars as a target group on providing rich academic knowledge which is peer-reviewed and approved by subject-matter experts.

1.2 Research Article: This is detailed studies reporting new work and is classified as primary literature, and it has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals.

1.3 Academic Article: This presents dominant academic knowledge provided new body of knowledge in the society.

2. การส่งบทความ

บทความที่จะตีพิมพ์ใน Journal of Organizational Management Excellence ให้ผู้เขียนทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ให้ผู้เขียนบทความดาวน์โหลด Template บทความวิจัย หรือ Template บทความวิชาการ บทความพิเศษ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเขียนบทความวารสาร เพื่อจัดเนื้อหาบทความของผู้เขียนลงใน Template โดยสามารถดาวน์โหลดได้ดังนี้

2.1.1 Template บทความวิจัย (.docx)

2.1.2 Template บทความวิชาการ บทความพิเศษ (.docx)

2.2 ให้ผู้เขียนบทความนำไฟล์ต้นฉบับที่ส่งมาส่งก่อนตีพิมพ์บทความใน Journal of Organizational Management Excellence โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ (.pdf) และให้กรอกรายละเอียดให้ครบถ้วน พร้อมทั้งบทความที่เขียนส่งเข้า คิวอาร์โค้ด Line หน้าเว็บวารสารเพื่อตรวจสอบเบื้องต้น

2.3 รอเจ้าหน้าที่ติดต่อกลับตามเอกสารที่แนบของผู้เขียนบทความที่ส่งเข้า คิวอาร์โค้ด Line หน้าเว็บวารสาร เจ้าหน้าที่ส่งแบบ Google Form ให้ผู้เขียนดำเนินการตามแบบฟอร์มดังกล่าว

2.4 เจ้าหน้าที่แจ้งให้เข้าในระบบสมัครสมาชิกออนไลน์ของวารสารและ/หรือ (กรณีผู้สมัครแล้วต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2.1 และ 2.2 เช่นเดียวกัน) ถึงให้เข้าระบบได้ตามลิงค์นี้ https://sso.tci-thaijo.org/auth/realms/thaijo/protocol/openid-connect/auth?client_id=thaijo&response_type=code&scope=openid&redirect_uri=https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOME/openid/doAuthentication?provider=custom (สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ระบบ Thaijo) https://docs.google.com/document/d/1ehMHBWPrsJCaqDhBnNQfRIHuw-_u98_hGHVMPGH01I/edit เมื่อส่งบทความเข้าระบบแล้ว เจ้าหน้าที่จะดำเนินการตรวจสอบและดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดทำบทความให้ผู้เขียนบทความทราบตามลำดับต่อไป

2.Submission

The author shall produce the manuscript format in accordance with the guideline to authors stated in Journal of Organizational Management Excellence as follows:

2.1 The author can download each template of types of the articles to arrange the content of the author's article into a Template by the following steps:

2.1.1 Template of research article (.docx)

2.1.2 Template of academic article and special article (.docx)

2.2 The author must download the certificate of the journal by (.pdf) and complete the details with the piece of writing in LINE on the webpage for initial verification.

2.3 The committee will contact back as attached documents of the author sending via LINE on the webpage and the author will receive the Google Form to complete.

2.4 The committee will dispatch the registration system to the author. In case that the author has already registered to the journal system, the author can follow step 2.1 and 2.2. The process can be reached through the link here: https://sso.tci-thaijo.org/auth/realms/thaijo/protocol/openid-connect/auth?client_id=thaijo&response_type=code&scope=openid&redirect_uri=https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOME/openid/doAuthentication?provider=custom (For more information, the author can access to Thaijo). https://docs.google.com/document/d/1ehMHBWPrsJCaqDhBnNQfRIHuw-_u98_hGHVMPGH01I/edit Once the article is submitted to the journal system, the committee will proceed the verification method and inform the author of the article.

3. การตรวจสอบบทความและพิสูจน์อักษร

ผู้เขียนควรตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมบทความให้ถูกต้องตามรูปแบบของบทความที่วารสารกำหนด ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องแน่นอน พร้อมทั้งพิสูจน์อักษรก่อนที่จะส่งบทความให้กับบรรณาธิการ การเตรียมบทความให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของวารสารจะทำให้การพิจารณาตีพิมพ์มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และทางกองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณาบทความจนกว่าจะได้แก้ไขให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของวารสาร

3. Article Verification and Proofreading

The author has to realize on the importance of article guideline of the journal and its correctness with proofreading before submitting to the editorial. So doing will shorten the process of article submission and the editorial team reserves the right to rejection if article correctness is adverse based on the journal regulations.

4. รูปแบบการจัดเตรียมบทความ

4.1 สำหรับภาษาไทย บทความต้องเป็นตัวพิมพ์ดีด โดยใช้ชุดแบบอักษร (Font) ชนิดไทยสารบรรณ (TH SarabunPSK) ขนาดอักษร 16 จัดกั้นหลังตรง ส่วนบทความภาษาอังกฤษให้ใช้แบบอักษร Times New Roman ขนาดอักษร 12 ในการจัดให้มีระยะห่างระหว่างบรรทัดหนึ่งช่อง (Double spacing) ตลอดเอกสาร พิมพ์หน้าเดียวลงบนกระดาษพิมพ์สี่ขนาดเอ 4 (A4) ระยะขอบกระดาษบน 1.5 นิ้ว, ล่าง 1 นิ้ว, ซ้าย/ขวา 1 นิ้ว พร้อมใส่หมายเลขหน้ากำกับทางมุมขวาบนทุกหน้า บทความไม่ควรยาวเกิน 20 หน้ากระดาษพิมพ์สี่ โดย นับรวมภาพประกอบและตาราง

4.2 ชื่อเรื่องต้องมีภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ไว้หน้าแรกตรงกลาง

4.3 ชื่อผู้เขียน ตำแหน่งทางวิชาการ สาขา คณะ สังกัด/หน่วยงานของผู้ร่วมหรือที่ปรึกษาทุกคน โดยเรียงจากผู้เขียนบทความ 1 ผู้ร่วม 2,3,4 ตำแหน่งได้ชื่อเรื่อง เยื้องชิดฝั่งขวาของหน้ากระดาษ มี E – mail ที่ติดต่อในการส่งบทความได้

4.4 มีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ไม่เกิน 500 คำต่อบทคัดย่อ

4.5 กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

4.6 การเรียงหัวข้อ หัวข้อใหญ่สุด ให้พิมพ์ชิดขอบด้านซ้าย หัวข้อย่อยเว้นห่างจากหัวข้อใหญ่ 3-5 ตัวอักษรและหัวข้อย่อยขนาดเดียวกันต้องพิมพ์ให้ตรงกัน เมื่อขึ้นหัวข้อใหญ่ควรเว้น ระยะพิมพ์ 0.5 ช่วงบรรทัด

4.7 การใช้ตัวเลข คำย่อ และวงเล็บ ใช้เป็นตัวเลขอารบิกทั้งหมด ใช้คำย่อที่เป็นสากลเท่านั้น (ระบุคำเต็มไว้ในครั้งแรก) การวงเล็บภาษาอังกฤษ ควรใช้ดังนี้ (Network Organization) เป็นต้น

บทความวิจัย ให้เรียงลำดับสาระ ดังนี้

- 1) บทคัดย่อ (Abstract)
- 2) บทนำ (Introduction) ระบุความสำคัญของปัญหาการวิจัย
- 3) วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)
- 4) ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)
- 5) กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)
- 6) ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ระบุแบบแผนการวิจัยการได้มาซึ่งกลุ่ม ตัวอย่างและ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 7) ผลการวิจัย/ผลการทดลอง (Results) เสนอผลที่พบตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามลำดับอย่าง ชัดเจน ควรเสนอในรูปตารางหรือแผนภูมิ
- 8) อภิปรายผล/วิจารณ์ (Discussion) เสนอเป็นความเรียง ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยง ของผลการวิจัย กับกรอบแนวคิด และงานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ควรอภิปรายเป็นข้อๆ แต่ ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรที่ ศึกษาทั้งหมด
- 9) องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย (New knowledge from research) อธิบายองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จาก การวิจัยที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้
- 10) ข้อเสนอแนะ (Suggestion) ระบุข้อสรุปที่สำคัญและข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และประเด็นสำหรับการวิจัยต่อไป
- 11) เอกสารอ้างอิง (References) ต้องเป็นรายการที่มีการอ้างอิงไว้ในเชิงบรรณานุกรม เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

บทความพิเศษ บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์ ปกิณกะ บทความวิจารณ์หนังสือ ให้ เรียงลำดับสาระ ดังนี้

- 1) บทคัดย่อ (Abstract)
- 2) บทนำ (Introduction)
- 3) เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับและมีกรอบแนวคิดผลสัมฤทธิ์ ของบทความ
- 4) องค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge)
- 5) บทสรุป (Conclusion)
- 6) เอกสารอ้างอิง (References)

4. Article Format Preparation

4.1 The TH Sarabun PSK font type at the size of 16 pt. is to be used throughout for Thai version and the Times New Roman font type at the size of 12 pt. employing a double-spaced for English version. The text is on A4 size standard and leaving 1.5-inch top margin, 1-inch bottom margin, and 1-inch left-right margins. Page numbers should consecutively be used throughout at the top right side of the paper. The manuscript is maximum of 20 pages including figures and tables.

4.2 Title needs in both Thai and English typed at the center.

4.3 The author details, such as academic position, major, faculty, affiliate of every co-author or supervisor, are consecutive; begin with the main author and follow by other co-authors under the title; at the center.; and end with the email.

4.4 Abstract is required in both Thai and English and should not exceed no longer than 500 words.

4.5 Keywords are required approximately 3-5 keywords.

4.6 Order of heading, the biggest heading is organized at a left-align margin; subheadings are listed in a 3-5-letter spaced after the heading and other subheadings are listed consecutively at the same point. Other headings should be typed in a 0.5-line space.

4.7 Use of numbers, abbreviations, and parentheses has to be typed in Arabic numerals; used universally (the full form is identified at first); and started with a capital letter of each word, respectively.

Research article should be organized to include the following:

- 1) Abstract
- 2) Introduction; identifying the significance of research problem
- 3) Research Objectives
- 4) Literature Review
- 5) Conceptual Framework
- 6) Research Methodology; identifying research plan of obtaining samples and sample size, instruments used, data collection, and data analysis
- 7) Results: providing based on research objectives respectively in table or chart format
- 8) Discussion; providing as the essay to identify the relationship of results, conceptual framework, and previous studies; should not be explained in item, but indicated the connection of all variables
- 9) New knowledge from research. Explain new knowledge gained from research that can be developed further.
- 10) Suggestion; stating the important conclusion, implication, and future research
- 11) References; requiring as in the footnotes in both Thai and English.

Special Article, Academic Article, should be organized to include the following:

- 1) Abstract
- 2) Introduction

3) Content; presenting important points consecutively with conceptual framework result of the paper

4) New Knowledge

5) Conclusion

6) References

5. เอกสารอ้างอิง (References)

ให้ใช้รูปแบบ APA (6th Edition) เป็นมาตรฐาน โดยสามารถตัวอย่างวิธีการเขียน เอกสารอ้างอิง ที่ถูกต้องเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของ APA <http://www.apastyle.org>

5.1 การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

สำหรับการอ้างอิงเอกสารในบทความนั้นใช้ระบบ APA ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บ เปิด-ปิด และระบุชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียน ปี พ.ศ. และเลขหน้า ของเอกสารที่นำมาอ้างอิงกำกับท้ายเนื้อความที่ได้ อ้างอิง เอกสารที่อ้างอิงในบทความจะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ และผู้เขียน บทความต้องรับผิดชอบถึงความถูกต้องของเอกสารที่นำมาอ้างอิงทั้งหมด การอ้างอิงเป็นภาษาไทยหรือ ภาษาอังกฤษ โดยรูปแบบของการอ้างอิงเอกสาร มีดังนี้

1. หากชื่อผู้แต่งอยู่หน้าข้อความที่อ้างถึงให้ใช้ชื่อผู้แต่ง (ปีที่พิมพ์ : เลขหน้า) เช่น ถาวร ประติติใจ (2545) หรือ Robbins, Stephen P., (1998)

2. หากชื่อผู้แต่งอยู่ท้ายข้อความที่อ้างถึง ให้ใช้ (ชื่อผู้แต่ง, ปีที่พิมพ์ : เลขหน้า) เช่น

1) กรณีผู้แต่ง 1 คน ให้เขียนเป็น (ชื่อผู้เขียน, ปีที่พิมพ์) เช่น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) หรือ (Oakland, J, 2000)

2) กรณีผู้แต่ง 2 คน ให้เขียนเป็น (ชื่อที่ 1 และชื่อที่ 2, ปีที่พิมพ์) เช่น (ปฐมากร ทองเพชร และ แสงทอง งามดี, 2560) หรือ (Chandler, Ralph C. and Plano Jack C, 1982 : 3)

3) กรณีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป ครั้งแรกให้เขียนชื่อผู้เขียนทั้งหมด และครั้งต่อไปให้เขียนเป็น คณะ เช่น (ชื่อผู้เขียนคนที่ 1 และคณะ, ปีที่พิมพ์) เช่น (สมศักดิ์ ประสิทธิ์ชัย และคณะ, 2561) หรือ (Argyris et al.,1972)

4) การอ้างอิงท้ายบทความ ให้ใช้รูปแบบ APA เวอร์ชัน 6 ดังตัวอย่างนี้ (<http://www.apastyle.org>)

1) หนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. (ครั้งที่พิมพ์). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. เช่น

1.1) ชาญวิทย์ เกษตรศิริ. (2543). 2475 การปฏิวัติสยาม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.

1.2) Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. (3rd ed.). New York: The Free Press.

2) บทความในวารสาร

ชื่อผู้เขียนบทความ. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), เลขหน้าที่ ปรากฏ
บทความในวารสาร. เช่น

2.1) ฉลอง พัฒนา. (2556). การสร้างฐานความรู้ในการบริหารจัดการชุมชน. *วารสาร
ปกครองท้องถิ่น*, 1(1), 52-67.

2.2) Jurkovich,R (1974). A Core Typology of Organization Environments.
Administrative Science Quarterly, 19 (2), 380-394.

3) วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย

ชื่อผู้วิจัย. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ระดับของงาน.หน่วยงานที่รับผิดชอบ : มหาวิทยาลัย

3.1 สมพร เกษตรศิริ (2550). *การบริหารจัดการองค์กรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี*.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

3.2 Jaffee,D. (2001). *The Development on New Generation of Thai Farmers to
Propel Thai Economy* . Research Report. College : Thepsatri Rajabhat University.

4) แหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์

ชื่อผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ วัน เดือน ปี. แหล่งที่มา : Url

เช่น

พีรพล หาญพิชัยยุทธ. (2553). การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน
2555. แหล่งที่มา <http://www.buddhismth.com/index.hp?y>.

BBC New. (2016). Etnical Alzheimers or Social Advocates solution. *Online*.
Retrieved May 3, 2017. from : <http://www.bbc.com/2016/WORLD>

5) รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม. วัน เดือน ปี. สถานที่
จัด. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น สมาน นิตดาทอง. (2550). การพัฒนาการเรียนรู้แห่งศาสตร์ทางการจัดการ. *เอกสาร
ประกอบการประชุมการประสานงานชุมชน*. 25 พฤศจิกายน 2550. โรงแรมณานิมิตร. กรุงเทพมหานคร: พิสด
การพิมพ์.

Natthabhan, S. (2000). The Besuty of Wonmen in Theravada Philosopy.
Nebraska Symposium on Motivation : voll. 38. Perspectives on Motivation. 18 July 2000.
Lincoln. USA: University of Nebraska Prees.

6) พจนานุกรม

ชื่อหนังสือ. (ปีที่พิมพ์). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2525). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน.

Shoter Oxford English dictionary. (2002). New York: Oxford University Press.

5.In-text Citation

In-text citation system, APA style, is used in this manuscript systemized by authors last name(s), year of publication, and page numbers of the paper at before or after of the cited text as follows:

1.As the name author–date system implies, the in-text citation includes the author and date with the author names in running text and year of publication in parentheses. For instance: Research by **Chester L, (1938)** supported...

2.As the name author–date system implies, the in-text citation includes the author and year of publication inside parentheses. For instance:

2.1 In case the author has only one cited author, it must be **(Borel, 2016)**.

2.2 In case the author has two cited authors, it must be used an ampersand (&) between names for a work with two authors: **(Grazer and Fishman, 2015)**.

2.3 In case the author has 3 or more cited authors, it must be used an ampersand (&) before the last author: **(Argyris et al.,1972)**.

Reference Writing

At the end of the pieces of the article, you, as the author, need a list of materials that you have used or referred to followed by APA style as follows:

1.Book

Author(s). (Year of publication). *Title*. (Edition). Place of Publication: Press' Name.
Simon,Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. (3rd ed.). New York: The Free Press.

2.Journal Article

Author(s). (Year of publication). *Title*. *Name of the Journal*, Year (Volume), Article Page (p.) Number (first page-last page).

Jurkovich,R (1974). A Core Typology of Organization Environments. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), 380-394.

3.Dissertation/Thesis/Thematic Paper/Research Report

Author(s). (Year of publication). *Title*. Level of the Writing Piece. Affiliate: University name.

Jaffee,D. (2001). *The Development on New Generation of Thai Farmers to Propel Thai Economy* . Research Report. College : Thepsatri Rajabhat University.

4.Website

Author(s). (Year of publication). *Title*. *Online*. accessed Year Month Date. Available from: URL.

BBC New. (2016). Etnical Alzheimers or Social Advocates solution. *Online*. Retrieved May 3, 2017. from : <http://www.bbc.com/2016/ WORLD>

5.Proceeding

Author(s). (Year of publication). Title. *Conference Title*. Date Month Year of the Conference. Venue. Place of Publication: Press' Name.

Natthabhan, S. (2000). The Besuty of Wonmen in Theravada Philosopy. *Nebraska Symposium on Motivation : voll. 38. Perspectives on Motivation*. 18 July 2000. Lincoln. USA: University of Nebraska Prees.

6.Dictionary

Name of the Dictionary Book. (Year of publication). Place of Publication: Press' Name.
Shoter Oxford English dictionary. (2002). New York: Oxford University Press.

6. ส่วนภาพประกอบ (Figure) และส่วนตาราง (Table)

ภาพประกอบและตารางควรมีเท่าที่จำเป็น โดยพิมพ์หน้าละ 1 ภาพ หรือ 1 ตาราง สำหรับคำบรรยายภาพและตารางให้พิมพ์เหนือภาพหรือตาราง ส่วนคำอธิบายเพิ่มเติมให้ใส่ใต้ภาพหรือตาราง

6. Illustration section (Figure) and table section (Table)

Illustrations and tables should be as sparse as necessary. Print 1 image or 1 table per page. For captions and tables, type them above the image or table. As for additional explanation, put it under the picture or table.

7. ลิขสิทธิ์

เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายลิขสิทธิ์ ผู้เขียนทุกท่านต้องลงลายมือชื่อในแบบฟอร์มใบมอบลิขสิทธิ์บทความให้แก่วารสาร พร้อมกับบทความต้นฉบับที่ได้แก้ไขครั้งสุดท้าย นอกจากนี้ ผู้เขียนทุกท่านต้องยืนยันว่าบทความต้นฉบับที่ส่งมาตีพิมพ์นั้น ได้ส่งมาตีพิมพ์เฉพาะใน *Journal of Organizational Management Excellence* เพียงแห่งเดียวเท่านั้น หากมีการใช้ภาพหรือตารางของผู้เขียนอื่นที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์อื่นมาแล้ว ผู้เขียนต้องขออนุญาตเจ้าของลิขสิทธิ์ก่อน พร้อมทั้งแสดงหนังสือที่ได้รับการยินยอมต่อบรรณาธิการ ก่อนที่บทความจะได้รับการตีพิมพ์ ทั้งนี้หากผู้เขียนไม่ปฏิบัติตามฐานข้อมูลดังกล่าวให้ผู้เขียนรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว วารสารจะไม่รับผิดชอบทุกกรณี

7. Copyright

To comply with copyright law All authors must sign the form granting copyright to the journal. together with the final edited version of the original article. In addition, all authors must confirm that the original article submitted for publication is It has been submitted for publication only in the *Journal of Organizational Management Excellence*. If another author's image or table has been used in another publication, The author must first request permission from the copyright owner. along with showing the book that has been approved to the editor Before the article is published However, if the author does not comply with the said database, the author is solely responsible. The journal is not responsible in all cases.

หนังสือรับรอง

ก่อนตีพิมพ์บทความใน Journal of Organizational Management Excellence

เรียน บรรณาธิการ Journal of Organizational Management Excellence

ตามที่ ข้าพเจ้า.....

ได้ส่งบทความเรื่อง.....

.....

.....

.....

เพื่อตีพิมพ์ใน Journal of Organizational Management Excellence

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ (ถ้ามี) นี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์หรือไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือแหล่งตีพิมพ์อื่นใด หรือได้รับการตอบรับให้ตีพิมพ์ในวารสารฉบับอื่น ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิพิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่ **บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด** หากมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และหรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม/ยินยอมรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

หาก กองบรรณาธิการ Journal of Organizational Management Excellence ตรวจพบว่าคำรับรองดังกล่าว ไม่เป็นความจริง กองบรรณาธิการ Journal of Organizational Management Excellence มีสิทธิยกเลิกบทความของผู้นิพนธ์ออกจาก Journal of Organizational Management Excellence ได้ทันทีโดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้นิพนธ์ทราบล่วงหน้า และผู้นิพนธ์ทุกท่านขอรับรองและยินยอมปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าว พร้อมทั้งลงนามรับรองไว้ที่ข้างท้ายของหนังสือรับรองฉบับนี้

ลงนามผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ลงนามผู้เขียนร่วม (ชื่อที่ 2)

.....

.....

(.....)

(.....)

ข้อมูลติดต่อ (เฉพาะผู้เขียนหลัก)

Facebook :

ID : Line

E : mail

เบอร์โทร

หมายเหตุ: ให้ผู้เขียนหลักและผู้เขียนร่วมลงนามให้ครบทุกท่าน หากมีผู้เขียนมากกว่า ท่าน สามารถเพิ่มเติมรายชื่อผู้ลงนาม 2
ข้างท้ายได้ตามจำนวนผู้เขียนบทความทั้งหมด

Certification Letter

Before Submission to Journal of Organizational Management Excellence

Dear The Editor of Journal of Organizational Management Excellence

As I am
has submitted the paper entitled
.....
.....
.....
for publication in Journal of Organizational Management Excellence

With this occasion, I and the team certify that this submitted paper has it has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals. We agree to all regulations of the original paper. We consent that the right for consideration, any incorrect, incomplete, or false statement of this paper furnished by me and the team will be considered as just cause for rejection of this application or dismissal from the editorial team. Herewith, the editorial team is authorized for the published paper with full authority to Department of Journal of Organizational Management Excellence. In case it is an unexpected situation of any accusations about picture, graph, message, and or opinion in this paper, we consent to be solely responsible for all cases.

If the editorial team of Journal of Organizational Management Excellence has found that some evidences are inaccurate and unauthentic, the editorial team is authorized to negate the submitted paper immediately without any notice in advance. The author certifies and consents such agreement with the signature at the bottom of this certification letter.

Main Author Sign (1st Name)

Co-author Sign (2nd Name)

.....
(.....)

.....
(.....)

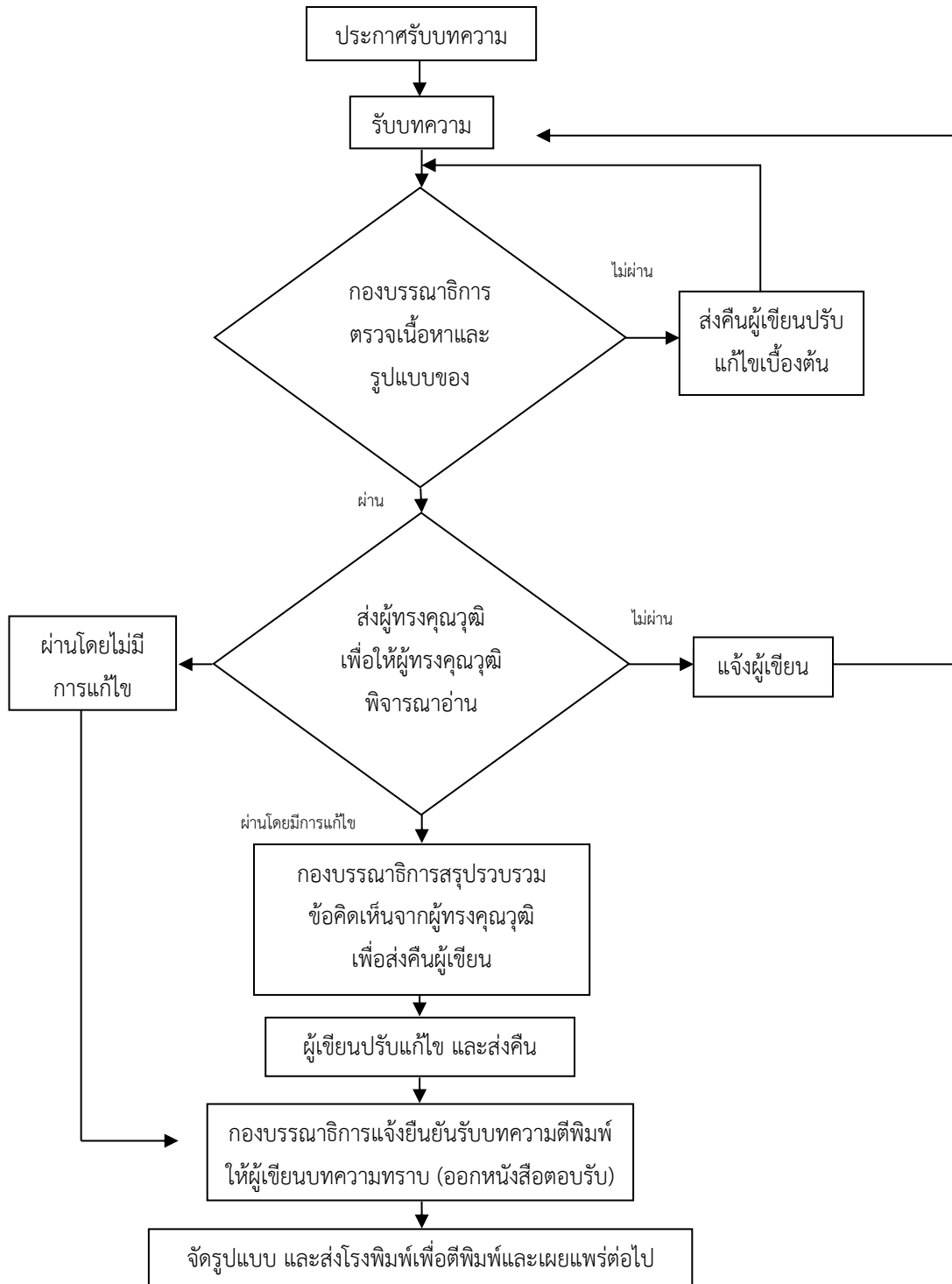
Contact (Main Author)

Facebook:
LINE ID:
E-mail:
Tel.:

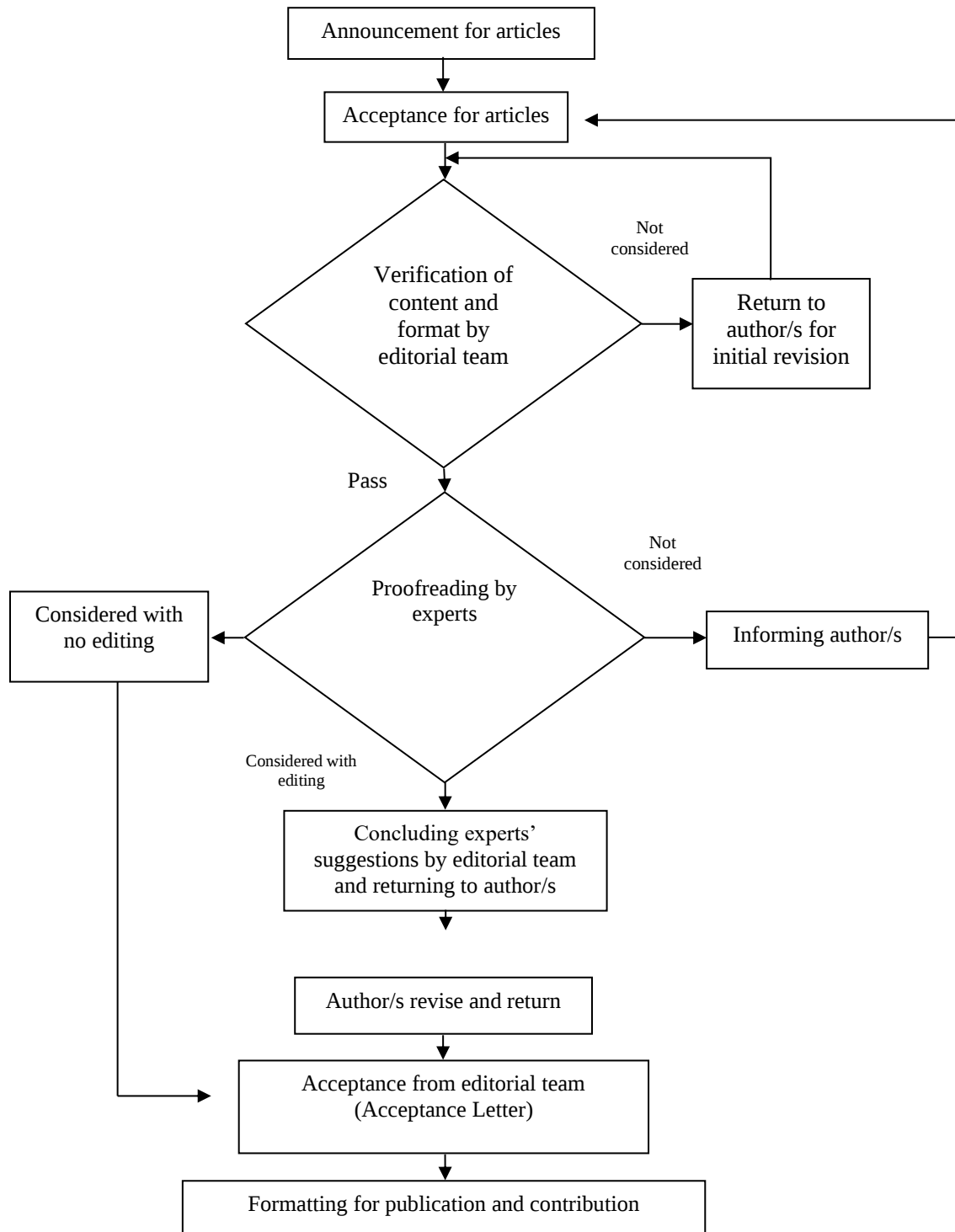
Note: both main and co-author are required to sign; supposing there are more authors, you can add more under the 2nd name of co-author

รูปแบบการตีพิมพ์

Journal of Organizational Management Excellence



Publication Format of Journal of Organizational Management Excellence



ตัวอย่างการจัดพิมพ์บทความ

←	1 นิ้ว	↑ 1. นิ้ว ระบุหมายเลขไว้ด้านบนขวา (16 pt)	→ 1 นิ้ว
ชื่อบทความภาษาไทย (20 pt) Articles English (14 pt)			
ชื่อ – นามสกุล ผู้เขียนบทความ (16 pt) หน่วยงานต้นสังกัด (16 pt) Name - Surname of Article author (12 pt) Agency (12 pt) E-mail (12 pt) *****			
บทคัดย่อ (18 pt) (16 pt ไม่เกิน 350 คำ)			
.....			
คำสำคัญ : 3-5 คำ (16 pt) Abstract (14 pt) (12 pt ไม่เกิน 350 คำ).....			
.....			
Keywords : 3-5 words (12 pt) บทนำ (18 pt) (16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....			
.....			
เนื้อหาแต่ละประเด็น ตามแบบบทความวิชาการ/วิจัยและอื่นๆ (18 pt) (16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....			
.....			
สรุป (18 pt) (16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....			
.....			
เอกสารอ้างอิง (18 pt) (16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....			
.....			
↓ 1 นิ้ว			

Example of publishing an article

	↑ 1. Inch		1 Inch →
←	Articles English (14 pt) Name - Surname of Article author (12 pt) Agency (12 pt) E-mail (12 pt) *****		
Abstract (14 pt) (12 pt 500 word).....			
Keywords : 3-5 words (12 pt) Introduction (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence.....			
Content of each issue According to the academic/research article format (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence.....			
Conclusion (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence.....			
References (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence.....			
	↓ 1 Inch		

จริยธรรมการตีพิมพ์

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ

1. ผู้เขียนจะต้องไม่ส่งบทความที่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ที่ไหนมาก่อน และไม่ส่งต้นฉบับบทความซ้ำซ้อนกับวารสารอื่น ๆ
2. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย เคารพผลงานของบุคคลอื่น จะต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง
3. ผู้เขียนจะต้องดำเนินการจัดทำจัดทำต้นฉบับบทความตามกติกาของวารสาร และปฏิบัติตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียนอย่างเคร่งครัด
4. ผู้เขียนที่มีชื่อในบทความทุกคน จะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย
5. ผู้เขียนจะต้องอ้างอิงผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว)
6. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิง และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่มากเกินไป และต้องมีความสัมพันธ์ทั้งในเนื้อหา และท้ายเล่ม
7. ผู้เขียนจะต้องแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
8. ผู้เขียนจะต้องระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และจะต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)
9. ในบทความผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง บิดเบือน รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป
10. ผู้เขียนจะต้องนำเสนอผลการวิจัยตามข้อมูลที่ได้มา ไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์ (สรุปเท็จ หรือการบิดเบือนหรือการเลือกข้อมูล/การค้นหาโดยอคติ)
11. ไม่ควรอ้างอิงถึงบทความที่ถูกเพิกถอนใด ๆ เว้นแต่ข้อความที่อ้างอิงจะอ้างอิงถึงขั้นตอนการยกเลิก ต้องมีคำชี้แจงเพิ่มเติมในการอ้างอิงดังกล่าวว่าเป็น "บทความที่ถูกเพิกถอน"

บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการจะต้อง กำกับ ควบคุมคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ และต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน มีความสอดคล้องของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีองค์ความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย

2. บรรณาธิการจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียน และผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ จะต้องรักษาไว้เป็นความลับ

3. บรรณาธิการจะต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่น อย่างจริงจัง และใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้ เพื่อให้แน่ใจว่า บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบ การคัดลอกผลงานของผู้อื่น จะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันที เพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการ “ตอบรับ” หรือ “ปฏิเสธ” การตีพิมพ์บทความนั้น

4. บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน และผู้ประเมิน

5. บรรณาธิการต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

6. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้ว่า สมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

7. หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูล ซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอนบทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของบรรณาธิการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ

1. ผู้ประเมินบทความต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

2. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่า ตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้พิมพ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

3. ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างถึง เข้าไปในการประเมินบทความด้วยผู้ประเมินไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความ

4. ผู้ประเมินบทความจะต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

5. หากผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือนกัน หรือซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบ

ประกาศของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) เรื่องการประเมินด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณวารสารวิชาการไทยในฐานข้อมูล TCI วันที่ 24 มิถุนายน 2562

Publication Ethics

Duties of Authors

1. The author has to assure that his/her paper has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals.
2. The author shall not commit any degree of plagiarism in his/her paper.
3. The author shall produce his/her manuscript format in accordance with the ‘guideline to authors’ stated in the journal.
4. The author whose name listed in the paper shall contribute to paper production or research-related procedure.
5. All pictures, figures, or tables appearing in the paper must be cited properly with their source(s) accurately identified. The author(s) shall be solely liable to any legal suit, if any.
6. The author shall verify the accuracy of content and format in both in-text citations and bibliography, no citation(s) shall be made for unread references, and the proper number of citations is preferable
7. The author is required to correct or rework on their paper in due time as assessed and advised by reviewers and the editorial board.
8. The author shall identify the source(s) of research fund (if any) as well as any applicable conflict of interest.
9. Acknowledgment should be stated only after the consent has been secured from the related contributor(s).
10. Findings must be presented in accordance with the acquired data. No exploitation (false summary, or distortion or biased selection of data/finding) shall be committed.
11. No reference shall be made to any revoked article unless the cited statement refers to that in the revocation procedures. A statement must be additionally provided in the said reference as ‘the revoked article’.

Duties of Editors

1. The editor will assess the paper quality for publication and select only those passing through the reviewing process, in which the clarity of and congruence with the journal policy must be prioritized. The selected paper must contain a body of knowledge that reflects valuable perception, and a theoretical framework derived from experiences or textual/research synthesis. A grounded theory or a conceptual model contributing to further research must be preferably included.

2. No information regarding the paper's author(s) or reviewers shall be revealed to irrelevant parties during the paper reviewing process.

3. The paper published formerly elsewhere must not be accepted by the editor for publication. Plagiarism must be scrutinized seriously by using a credible detecting software. The paper detected as bearing plagiarism must be frozen for further evaluation, the author(s) be contacted, and related explanation be demanded to support the editor's decision to accept or reject the said paper.

4. The editor must bear no conflict of interest with the author(s) nor the reviewer(s).

5. The editor must not claim a partial or all of the submitted paper as his/her own.

6. The editor must consider for publication only the paper conducted with valid methodology and yielding accurate findings, and the quality of which serves as the main indicator for publication.

7. In case the editor detects plagiarism or false data in the submitted paper and hence deciding for revocation with which the author(s) refuse(s) to comply, the editor has thus full rights and responsibility to proceed with the revocation process without the author(s)'s prior consent.

Duties of Reviewer

1. The reviewer must keep confidential of the submitted paper and avoid revealing a partial or all of the information of the said paper to irrelevant parties during the paper reviewing process.

2. Perceiving as having a conflict of interest with the paper's author(s) that may inhibit his/her freedom of expression, the reviewer should notify the editor at once and deny to take part in the reviewing process of the said paper.

3. The reviewer should evaluate the paper that fits with their area of expertise, by assessing the paper's contribution to the discipline, quality of analysis, and intensity of literature review related to the topic of study. Advices should also be provided regarding the literature failed to be included by the author(s), and personal judgments without supportive evidence should not be used as a criterion for paper evaluation.

4. The reviewer must not claim a partial or all of the submitted paper as his/her own.

5. In case the plagiarism is detected, the reviewer must notify the editor at once.



STANDARD



Journal of Organizational Management Excellence

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด
555/70 หมู่ 10 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
Excellent 1990 Company Limited
555/70 Moo. 10, Sila Subdistrict, Mueang District,
Khon Kaen Province 40000
<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOME/index>
E-mail: journalome2024@gmail.com