การพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการ
Development of Integrated Risk Management Concepts in Organizations

อรรจน์ คงทอง*
Aut Kongthong
กิตตินันท์ ทิพย์แก้ว**
Kittinan Tipkaew
ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว***
Yutthasart Norkaew

(Received: 21 June 2024; Revised: 27 June 2024; Accepted: 28 June 2024)

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้ มุ่งศึกษากรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงกระบวนการที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปปรับประยุกต์ใช้ภายในองค์กรเชิงบูรณาการ จากการศึกษาพบว่า องค์กรควรมีกระบวนการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงภายในอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพทางด้านการบริหารผ่านแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับความเสี่ยงร่วมกันทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นเอกภาพ รวมทั้งต้องคำนึงถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทรัพยากรภายในขององค์กรแต่ละแห่งมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร

* ข้าราชการครู, กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร Teacher, Science and Technology learning group, Princess Chulabhorn Science High School Mukdahan, E-mail: k.aut@pccm.ac.th

** นักวิชาการอิสระ, Independent Scholar, E-mail: kittinantipkaew17@gmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย Assistant Professor, Public Administration Program, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University, E-mail: yutthasart.nk@hotmail.com

งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล และวิธีการบริหารจัดการ ด้วยเหตุนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ การเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฝึกอบรมทักษะของงานเบื้องต้น การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อวิธีการปฏิบัติงาน และการมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้น จึงเป็นกระบวนการบูรณาการทางแนวคิด เพื่อปรับเปลี่ยนบุคลากรภายในเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ฉะนั้น การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ สอดประสานเข้ากับทฤษฎีทางด้านการบริหารองค์กรอย่างรอบด้าน จึงจะก่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนได้

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This article focuses on studying risk management models to be analyzed, developed, improved, and applied within various organizations. The study found that there should be a process for developing risk management within the organization regularly to increase organizational management potential under multiple processes that lead to continuous dynamic risk acceptance. The consideration of human resource management guidelines must also be taken into account. This is because the internal resources of each organization are limited. When considering personnel, budget, materials, equipment, machinery, and management methods, for this reason, develop human resources by enhancing knowledge, improving skills and expertise in specific areas, training to adjust, attitudes towards work, and focusing on improving employee behavior to create enthusiasm. Therefore, it is a process of conceptual integration. To concretely transform into a learning organization, risk management needs to develop a process model combined with various theories in a comprehensive manner, which will create sustainable integrated risk management in the organization.

Keywords: Risk Management, Internal Control, Human Resource Management

1. บทนำ

ในปัจจุบัน “การบริหารความเสี่ยง” (Risk Management) ภายในองค์กรค่อนข้างได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคเอกชนที่มีการพัฒนารูปแบบเป็น “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารที่คำนึงถึงการบูรณาการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรทุกส่วน ได้แก่ ผู้บริหาร กรรมการบริหาร และบุคลากร โดยกำหนดให้กลุ่มบุคคลข้างต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ หากบุคคลกลุ่มใดยังไม่ยินยอมรับความเสี่ยงภายในองค์กรก็ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวของการควบคุมภายในและกลายเป็นความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่ ซึ่งอาจนำพาองค์กรไปสู่สภาวะวิกฤตความไม่มั่นคง และภัยจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามาถาโถมจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในระยะยาวได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น. 2-8) ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีส่วนช่วยเสริมสร้างกระบวนการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมและป้องกันปัญหาบางประการที่อาจลุกลามบานปลายในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มมูลค่าของผลผลิตให้กับองค์กรได้อย่างมั่นคงอีกด้วย (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566, น. 102-103) ทั้งนี้ หากจะมีการกล่าวถึง สิ่งที่เรียกว่า “ความเสี่ยง” จำเป็นต้องเข้าใจความหมายเบื้องต้นเสียก่อนว่าคืออะไร โดยหากกล่าวถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบริบทขององค์กร ก็คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน ความเสียหายจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ยังคงหลงเหลืออยู่ การรั่วไหลของข้อมูลสำคัญภายในองค์กรไปยังคู่แข่งทางธุรกิจ ความสูญเปล่าจากการลงทุนที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และเหตุการณ์จากภัยพิบัติที่เกิดขึ้นมากะทันหันอย่างไม่ทันตั้งตัวภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มั่นคงแน่นอน (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), ม.ป.ป., น. 1)

จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นย่อมมีที่มาจากปัจจัยสำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับ ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ฯลฯ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย ฯลฯ (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), ม.ป.ป., น. 1) กล่าวคือ ความเสี่ยงมีลักษณะเป็นพลวัตที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ร่วมกัน แม้ว่าปัจจัยทั้งสองดังกล่าวจะมีการควบคุมความเสี่ยงที่มีบริบทแตกต่างกัน แต่ทว่ามีความจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเปรียบเปรยได้กับการเล่น “รูบิค” (Rubik's Cube) หรือการเผชิญกับ “เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน” (Uncertain Situations) ผันแปรอยู่ตลอดเวลาอันมีที่มาจากบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นเรื่องปกติ โดยมีที่มาจากสาเหตุต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการขาดความพร้อมของพนักงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลต่อสุขภาพ และการขาดวินัยของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (กัญชพร ศรมณี, 2559, น. 282) ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการลดปัญหาเรื้อรังที่จะกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคตขององค์กร (ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณนาลัย, 2560, น. 234)

ในอดีตที่ผ่านมาความเสี่ยงเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมาอย่างยาวนาน แต่ก็ยังคงเป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้รับการใส่ใจมากนักอันมีสาเหตุมาจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรตามยุคสมัย ทำให้กลายเป็นประเด็นที่สามารถพบเห็นได้ง่ายเป็นเรื่องปกติ ส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าเป็นเรื่องของการประกันภัยในระบบตลาดเพียงเท่านั้น (ไฉไล ศักดิวรพงศ์, 2563, น. 343) ต่อมาภายหลังจากสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้มีการแสวงหาวิธีในการป้องกันความเสี่ยง โดยวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในระบบตลาด ก็คือ การใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “ตราสารอนุพันธ์” (Derivative) เมื่อก้าวเข้าสู่ทศวรรษที่ 1980 ได้มีการพัฒนาแบบจำลองระบบการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาเพิ่มเติมด้วยการใช้สูตรคำนวณเกี่ยวกับเงินทุน เพื่อมุ่งลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิตควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Dionne, 2013, p. 147) จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 1985 คณะกรรมาธิการของสหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งคณะทำงาน “Treadway Commission” ขึ้นมาศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันการทุจริตด้วยการรายงานทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือ ต่อมา ในปี ค.ศ. 1987 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาอย่างเป็นทางการ เรียกว่า “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือชื่อย่อ “COSO” มาจากผู้แทนของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ได้แก่ (จันทนา สาขากร, 2550, น. 75)

1) สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants: AICPA)

2) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors (IIA)

3) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute: FEI)

4) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association: AAA)

5) สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants: IMA)

COSO จึงทำหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวทางการควบคุมภายใน (Internal Control-Integrated Framework) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และมีการนำออกมาเผยแพร่ ในปี ค.ศ. 1992 กรอบแนวทางการควบคุมภายในเริ่มแรก เรียกว่า “COSO I” ถึงกระนั้น แนวทางที่ปรากฏยังไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กรมากนัก ทำให้มีการพัฒนารูปแบบเพิ่มเติมอีกครั้ง ในปี ค.ศ. 2004 โดยได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) หรือ “COSO ERM” เรียกว่า “COSO II” ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ต่อมา ในปี ค.ศ. 2006 ได้พัฒนาไปสู่การควบคุมภายในด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงิน เรียกว่า “COSO IIII” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ถือเป็นการดัดแปลงกรอบแนวทางการควบคุมภายใน “COSO I” เพื่อลดต้นทุนทางด้านการจัดทำงบประมาณทางการเงินตามกฎหมายสำหรับกิจการขนาดเล็ก ชื่อว่า “US. Sarbanes-Oxley Act (2002)” หลังจากนั้น ในปี ค.ศ. 2009 ก็ได้มีการกำหนดแนวทางด้านการกำกับติดตามการควบคุมภายใน (ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ม.ป.ป.) อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2013 ก็ได้มีการประกาศแนวทางการควบคุมภายในทางด้านการจัดการทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณการเงินขององค์กรที่ยึดโยงเข้ากับกรอบแนวคิดดั้งเดิม “COSO I” โดยมุ่งเน้นการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 17 ข้อ ซึ่งมีการเพิ่มเติมกระบวนการให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เรียกว่า “COSO 2013” (จันทนา สาขากร และศิลปะพร ศรีจั่นเพชร, 2564, น. 3-3) จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 2017 “COSO” ได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหาร

ความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM) อีกครั้งด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ผนวกเข้ากับผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance Framework) เรียกว่า “COSO 2017” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ (Pierce & Goldstein, 2018, pp. 1-9)

ดังนั้น การพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตด้วยการผสมผสานรูปแบบองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงสลับสับเปลี่ยนไปมาและมีการเพิ่มองค์ประกอบใหม่ ๆ บางอย่างที่มีความสำคัญตามยุคสมัยอย่างสม่ำเสมอ นับจากเริ่มต้นเผยแพร่ ในปี ค.ศ. 1992 จนกระทั่งมีการเผยแพร่ครั้งล่าสุด ในปี ค.ศ. 2017 ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มุ่งเน้นการควบคุมกิจการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดควบคู่ไปกับกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรร่วมกันเชิงบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดการประกันความเสี่ยงภายในด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาถึงบริบทของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่พร้อมกันไปด้วยอันจะนำไปสู่การพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่ปรากฏได้อย่างรอบด้าน ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในระยะยาวภายใต้สถานการณ์ที่มีความหลากหลายได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วจนทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงได้อย่างยั่งยืน

2. พัฒนาการกรอบแนวทางการควบคุมภายในองค์กรของคณะทำงาน “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือ “COSO”

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน “Committee of Sponsoring of the Treadway Commission” หรือชื่อย่อ “COSO” เพื่อจัดทำแนวทางการควบคุมภายในองค์กรขึ้นมา หลังจากนั้นไม่นานนัก ในปี ค.ศ. 1992 COSO ได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการควบคุมภายใน (Internal Control-Integrated Framework) หรือ “COSO I” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (จันทนา สาขากร, 2550, น. 76)

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2004 COSO ได้มีการพัฒนารูปแบบกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: COSO ERM) หรือ “COSO II” ขึ้นมา ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนธานี, 2557, น. 20-29)

1) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

7) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2006 COSO ได้มีการปรับปรุงแนวทางการควบคุมภายในองค์กรยึดโยงตามแนวทางการดำเนินงานของ “COSO I” ให้สอดคล้องกับกฎหมาย “US. Sarbanes-Oxley Act (2002)” ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการงบประมาณทางการเงินของกิจการขนาดเล็ก หรือ “COSO III” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ได้แก่ (COSO, 2006, pp. 15-16)

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) มีหลักการ 7 ข้อ คือ (1) ความซื่อสัตย์และค่านิยมทางจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) (2) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) (3) ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร (Management's Philosophy and Operating Style) (4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) (5) ความสามารถในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Competencies) (6) อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) และ (7) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) วัตถุประสงค์ในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) (2) ความเสี่ยงในการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Risks) และ (3) ความเสี่ยงจากการฉ้อโกง (Fraud Risk)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การบูรณาการกับการประเมินความเสี่ยง (Integration with Risk Assessment) (2) การคัดเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุม (Selection and Development of Control Activities) (3) นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติ (Policies and Procedures) (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การรายงานข้อมูลทางการเงิน (Financial Reporting Information) (2) ข้อมูลการควบคุมภายใน (Internal Control Information) (3) การสื่อสารภายใน (Internal Communication) (4) การสื่อสารภายนอก (External Communication)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีหลักการ 2 ข้อ คือ (1) การประเมินอย่างต่อเนื่องและแยกกัน (Ongoing and Separate Evaluations) (2) ข้อบกพร่องในการรายงาน (Reporting Deficiencies)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2009 ก็ได้มีการกำหนดแนวทางเพิ่มเติมทางด้านการกำกับติดตามการควบคุมภายใน เรียกว่า “COSO IIII” เป็นกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยปรับปรุงกระบวนการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้กรอบ “การควบคุมภายในเชิงบูรณาการ” (Internal Control-Integrated Framework) โดยวิธีการให้คำแนะนำและติดตามประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ 3 ประการ คือ (COSO, 2009, pp. 2-3)

1) การสร้างรากฐานในการติดตาม (Establishing a foundation for monitoring)

2) การออกแบบและดำเนินการตามขั้นตอนการติดตาม (Designing and executing monitoring procedures)

3) การประเมินและการรายงานผล (Assessing and reporting results)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2013 ได้มีการประกาศแนวทางการควบคุมภายในทางด้านการจัดการทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณการเงินขององค์กรที่ยึดโยงเข้ากับกรอบแนวคิดดั้งเดิม “COSO I” โดยมุ่งเน้นการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เรียกว่า “COSO 2013” ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 17 ข้อ ได้แก่ (Weaver, 2022)

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความซื่อสัตย์และค่านิยม (Demonstrates commitment to integrity and values) (2) การแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระและความรับผิดชอบในการกำกับดูแล (Demonstrates independence and exercises oversight responsibility) (3) การกำหนดโครงสร้าง อำนาจ และความรับผิดชอบ (Establishes structure, authority and responsibility) (4) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ (Demonstrates commitment to attracting, developing and retaining competent staff) (5) การบังคับใช้ความรับผิดชอบ (Enforces accountability)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจง (Specifies suitable, specific objectives) (2) การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Identifies and analyzes risks) (3) ประเมินความเสี่ยงจากการฉ้อโกง (Assesses fraud risk) (4) การระบุและวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Identifies and analyzes significant changes)

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การคัดเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยง (Selects and develops control activities that help mitigate risks) (2) การเลือกและพัฒนาการควบคุมทั่วไปเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Selects and develops general controls over technology) (3) การควบคุมนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Bases controls on thorough policies and procedures)

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพสูง (Uses relevant, high-quality information) (2) การสื่อสารภายในเพื่อสนับสนุนการควบคุม (Communicates internally to support controls) (3) การสื่อสารภายนอก (Communicates externally)

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีหลักการ 2 ข้อ คือ (1) การดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและ/หรือแยกกัน (Conducts ongoing and/or separate evaluations) (2) การประเมินผลและการสื่อสารข้อบกพร่อง (Evaluates and communicates deficiencies)

จนกระทั่ง ในปี ค.ศ. 2017 ได้มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) อีกครั้ง หรือเรียกว่า “COSO ERM 2017” โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงครั้งล่าสุด ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ และหลักการ 20 ข้อ ได้แก่ (COSO, 2017, pp. 17-18)

1) การกำกับดูแลและการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) การแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) การสร้างแรงดึงดูด การพัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีหลักการ 4 ข้อ คือ (1) การวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (2) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (3) การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีหลักการ 5 ข้อ คือ (1) การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (2) การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (3) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (4) การนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (5) การพัฒนาภาพรวมของความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (2) การสอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (3) การพยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5) ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีหลักการ 3 ข้อ คือ (1) การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology (2) การสื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (3) การรายงานความเสี่ยงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการควบคุมภายในปรากฏถึงการพัฒนารูปแบบการจัดการในทางปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะทำงาน COSO ซึ่งเป็นผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพระดับชาติที่มีประสบการณ์และได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมาธิการของสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดและขับเคลื่อนแนวคิดการบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรควบคู่กันไป ทำให้พัฒนาการทางด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในห้วงเวลานั้น ๆ ก่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาระบบ COSO โดยมีการเผยแพร่แนวทางการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 อีกทั้งยังมีการปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบเรื่อยมาหลายครั้งจนกระทั่งถึงครั้งล่าสุด ในปี ค.ศ. 2017 เรียกว่า “COSO ERM 2017” กระนั้นก็ตาม COSO ก็ยังคงต้องทำหน้าที่ต่อไป และสามารถอนุมานได้ว่าในอนาคตจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวทางการควบคุมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

3. การบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงผนวกกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนทัศน์และเทคนิควิธีการทางด้านการบริหารที่องค์กรภาคเอกชนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยองค์กรภาคเอกชนมุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและงานบริการเชิงพาณิชย์ เพื่อกอบโกยผลกำไรสูงสุดนำมาบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ทว่าองค์กรภาครัฐจะมีมุมมองตรงกันข้ามกับภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นไปที่การให้บริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสร้างความพึงพอใจสูงสุดจนละเลยในเรื่องของต้นทุนต่อหน่วยการให้บริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบประมาณทางการเงินนำไปสู่การขาดทุนอย่างมหาศาลในการจัดทำบริการสาธารณะบางประเภทที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566, น. 103) เห็นได้ชัดว่า ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลากหลายเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญจากปัจจัยภายในและภายนอกรวมกันก็เป็นไปได้ เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วก็จะนำไปสู่ความไม่แน่นอนหรือสภาวการณ์ล่วงหน้าที่ไม่สามารถคาดการณ์ใด ๆ ได้ ทำให้มีความจำเป็นต้องกลับมาพิจารณาประเมินถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรและมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใดต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้กลับมาจัดลำดับความสำคัญใหม่และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, น. 113-114) โดยข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ทราบได้ถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต้นทุนต่อหน่วยการให้บริการของพนักงานรายบุคคลและแบบกลุ่ม การจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน กิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับทักษะความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการกระจายอำนาจทางด้านการบริหารงานบางส่วนมอบให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแทนผู้บริหารระดับกลางภายในองค์กร ฯลฯ (Tread Stone Risk Management, 2021)

ด้วยเหตุนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องมีการผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรควบคู่กันไปด้วย เพราะบริบทขององค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของประเภทหรือขนาดองค์กรที่มีลักษณะไม่เหมือนกันโดยนัย ทำให้การบูรณาการเทคนิคการบริหารกับการจัดการความเสี่ยงในทางปฏิบัติ

ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ การบริหารเชิงบูรณาการถือเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าหรือประชาชนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ก็คือ ผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานผลประโยชน์และบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างรอบคอบด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันเป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน (ทิวากร เหล่าลือชา, 2566, น. 23) ฉะนั้นแล้ว ถือได้ว่าผู้บริหารจะมีความกดดันมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากต้องวิเคราะห์ถึงการแบกรับความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง โดยพิจารณาไปตามบริบทสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต (Myšková, 2010, p. 121) อธิบายได้ว่า ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่มีความสามารถในการชักจูงหรือมีความสันทัดในการใช้อิทธิพลจากอำนาจบารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (เพียงเดือน เกิดอำแพง, 2565, น. 45) ให้มีความสอดคล้องกับการขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยแนวทางการบริหารก็ยังคงวนเวียนอยู่กับเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การบริหารความก้าวหน้าเส้นทางอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดและการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอำนาจ ตลอดจนการบริหารพนักงานแบบกลุ่มให้แสดงศักยภาพ ฯลฯ (เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566, น. 45) นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ถือเป็นการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญภายในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการผลิตสินค้าและบริการภายใต้การแข่งขันในระบบตลาดกับองค์กรอื่น ๆ (Armstrong, 1992)

การผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงนั้น ถือเป็นสิ่งที่ช่วยแบ่งเบาภาระให้กับผู้บริหารภายในองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งก็ปรากฏตัวแบบแนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ จำนวน 2 กลุ่ม คือ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” (The Harvard Model of HRM) และ “สำนักมิชิแกน” (The Michigan School) โดยทั้งสองกลุ่มจะพิจารณาถึงการให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดย “กลุ่มฮาร์วาร์ด”

เชื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้ำอ่าง และโชติ บดีรัฐ, 2564, น. 347) ในทางกลับกัน “สำนักมิชิแกน” เชื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงกลไกหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหาร นั่นคือ “ผลประกอบการหรือผลกำไร” ซึ่งเป็นผลพวงโดยตรงจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและยังเป็นเทคนิคบริหารระดับสูงที่ผู้บริหารจะต้องมีการประยุกต์ใช้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานและการวางแผนทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดความสมดุลมากยิ่งขึ้น (ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เถื่อนช้าง และสุพรต บุญอ่อน, 2563, น. 252) แม้ว่าความเห็นของทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกัน แต่ทว่าก็ยังคงให้ความใส่ใจกับทุนมนุษย์ค่อนข้างมาก โดยมีจุดต่างในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างไม่เท่าเทียมกันเพียงเท่านั้น อย่างไรก็ดี การผสมแนวทางของทั้งสองสำนักด้วยการผนวกวิธีการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคคล การฝึกอบรมทักษะเกี่ยวกับการทำงาน การประเมินผลการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนกับผลงานที่ประสบความสำเร็จ และการวางแผนโอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Dessler, 2009) สิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาประยุกต์ใช้กับแนวทาง “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO ERM) ได้เป็นอย่างดี เพราะแนวคิดของ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” และ “สำนักมิชิแกน” ล้วนแล้วแต่เป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการบริหารควบคุมภายในองค์กรที่มิอาจแยกออกจากกันได้ (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566, น. 101)

สำหรับกรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากการขาดแคลนบุคคลที่มีความสามารถหรือการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพออกจากองค์กรย่อมส่งผลเสียต่อความสามารถของพนักงานโดยภาพรวมในการทำงาน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ต้องเผชิญท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและไม่อาจที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่ประสิทธิภาพทางด้านการปฏิบัติงานแบบองค์รวมอย่างถดถอยของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร (Nickson, 2001, p. 25) อันมีสาเหตุหลักมาจากการที่ไม่อาจระบุถึงความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม

ในการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น. 2-8) เห็นได้ชัดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องอาศัยห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ในประเด็นการเฝ้าระวังถึงพฤติกรรมการฉวยโอกาสของพนักงานบางกลุ่ม การสูญเสียความสามารถในการทำงานจากอุบัติเหตุหรือการที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน และการขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในการบริหารความเสี่ยงด้วยเทคนิควิธีการบริหารภายในองค์กร (Cheng & Chen, 2016, p. 110)

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคบริหารทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปรับใช้ภายในองค์กรควบคู่กันไปอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ ทั้งนี้ การใช้เทคนิคบริหารควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถแสดงภาวะความเป็นผู้นำภายในองค์กรได้อย่างเปิดเผยเผยและยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในขององค์กรทั้งหมด กล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้การควบคุมภายในองค์กรของผู้บริหารนั้น มีส่วนช่วยทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรในระยะยาว เพราะผู้นำสามารถกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่กำลังเผชิญหรือวางแนวทางมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสียหายภายในองค์กรจากปัจจัยภายนอกได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ถือเป็นการเตรียมความพร้อมที่ดีต่อการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารเชิงนวัตกรรมในยุคดิจิทัลต่อไป

4. บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนสำคัญในการคิดวิเคราะห์และบ่งชี้ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มากกว่าผู้นำโดยทั่วไป เนื่องด้วยบริบทขององค์กรสมัยใหม่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ทำให้ผู้นำต้องใช้เทคนิคบริหารต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อมุ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงที่กำลังเผชิญหรือมุ่งเน้นการป้องกันปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงจนนำไปสู่ความเสียหาย

ต่อองค์กรระยะยาวในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างรอบคอบ ถือเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญของผู้นำที่ต้องคำนึงและระลึกถึงอยู่เสมอ เพราะทรัพยากรภายในขององค์กรแต่ละแห่งย่อมมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคนิคบริหารอย่างเหมาะสมภายใต้การบูรณาการทางแนวคิดที่มีความหลากหลาย เพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการบริหารควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณาจะพบว่าแท้จริงแล้วแนวทางการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันมีการแยกประเภทเป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเด่นชัด ทำให้การบริหารความเสี่ยงควบคุมภายในองค์กรย่อมมีเป้าหมายสูงสุดแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือองค์กรภาครัฐจะมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับประชาชนเป็นสำคัญ ในส่วนขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้มาจากผลประกอบการเป็นหลัก ดังนั้น การบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงผนวกเข้ากับเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไปเช่นเดียวกัน ทำให้การพัฒนารูปแบบการการบริหารความเสี่ยงระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้มีกระบวนการเชิงบูรณาการทางแนวคิดสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันย่อมส่งผลดีต่อการบริหารองค์กรโดยภาพรวมในระยะยาวได้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น.* กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนธานี. (2557). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์.* กรุงเทพมหานคร: แม็คกรอ-ฮิล.

กัญชพร ศรมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์, 8*(1), 275-287.

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี, 14*(42), 111-124.

จันทนา สาขากร. (2550). COSO: ERM กับงานตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาชีพบัญชี, 3*(8), 75-79.

จันทนา สาขากร และศิลปะพร ศรีจั่นเพชร. (2564). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน.* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.

ไฉไล ศักดิวรพงศ์. (2563). บทแนะนำหนังสือ การบริหารความเสี่ยงภัย และการประกันภัยในศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 46*(1), 341-354.

ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณนาลัย. (2560). บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11*(3), 234-245.

ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เถื่อนช้าง และสุพรต บุญอ่อน.(2563). การบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกนกับหลักพุทธธรรม. *วารสารบัณฑิตศึกษา ปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 8*(3), 245-258.

ทิวากร เหล่าลือชา. (2566). องค์ประกอบของการบริหารแบบบูรณาการ. *วารสารบริหารรัฐกิจ สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 6*(2), 17-32.

เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2566). การขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล. *วารสารบริหารรัฐกิจ สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 6*(1), 45-56.

เพียงเดือน เกิดอำแพง. (2565). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. *วารสารบริหารรัฐกิจ สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 5*(2), 43-56.

ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว. (2566) การบริหารความเสี่ยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 3*(1), 91-106.

วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้ำอ่าง และโชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development, 6*(5), 340-350.

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (ม.ป.ป.). COSO คืออะไร. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567, จาก https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/acoc/download/COSO%20.pdf

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). *การบริหารจัดการความเสี่ยง.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน).

ภาษาอังกฤษ

Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management.* London: Kogan Page.

Cheng, Jao-Hong & Chen, Mu-Chung. (2016). Influence of institutional and moral orientations on relational risk Management in supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management, 22*(2), 110–119.

COSO. (2006). *Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies, Volume II : Guidance.* Association Sections, Divisions, Boards, Teams. 383.

COSO. (2009). *Guidance on Monitoring Internal Control Systems.* Durham, North Carolina: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.* EBook ISBN: 978-1-94549-886-2.

Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management.* (5th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review, 16*(2), 147–166.

Myšková, R. (2010). Responsibility of Managers in Risk Management. Moldavia, Balti: Ministerul Educatiei al republicii Moldova, Universitatea de Stat Alecu Russo din Balti. *In Proceedings of International Scientific Conference Premisels Dezvoltarrii Economiei Nationale in Contextual Crizei Ekonomice,* 118–121.

Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. *Risk Management, 48*(2), 25–29.

Pierce, E. M. and Goldstein, J., (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance, 15*(9), 1–9.

Tread Stone Risk Management. (2021). *HR Risk Management–Top 8 Sources of Human Resource Risk.* Retrieved January 10, 2024, from https://treadstonerisk.com/blog/hr-risk-management-top-8-sources-of-human-resource-risk/

Weaver. (2022). *COSO Framework's 17 Principles of Effective Internal Control.* Retrieved January 10, 2024, from https://weaver.com/resources/coso-frameworks-17-principles-effective-internal-control/