

การบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มงาน : กรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*

**Risk Management of Internal Division : A case study of Development Unit of
Agricultural Land Reform Office of Ministry of Agriculture and Cooperatives**

มาริสา ใหม่อะลิน**

Marisa Maialin

6414830069@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 2) เพื่อศึกษาการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 3) เพื่อศึกษาแนวทางรับมือความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบโดยตรง กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินการตามที่กำกับนโยบาย มีการคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยจะแบ่งความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า มีการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (กพร. ส.ป.ก.) ได้วางไว้ให้สอดคล้องกับหน่วยงาน ซึ่งจะใช้เครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาช่วยในการทำงาน จะทำให้เห็นเป้าหมายภาพรวมและความเสี่ยงของหน่วยงานที่ชัดเจน และสำหรับแนวทางรับมือความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทั้งระบบต้องติดตามประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ กำหนดกรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจน กำหนดมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ครอบคลุม รวมถึงตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพที่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ: ความเสี่ยง ; การบริหารความเสี่ยง ; สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

Keywords: Risk ; Risk Management ; Agricultural Land Reform Office

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มงาน : กรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์อันเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนด เพื่อเป็นมาตรการทางจริยธรรมในการสร้างค่านิยมร่วมกัน เป็นการวางรากฐานการตรวจสอบ การประสานงานให้เกิดความร่วมมือ จากทั้งภาครัฐ และภาคประชาชน เพื่อช่วยผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้

กระทรวงการคลัง (2564) กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ ต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการหน่วยงานของรัฐ

การบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและต้องมีการคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเน้นถึงความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในองค์กรภายใต้กรอบเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายให้ มีการปฏิบัติ รวมถึงกำหนดให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนก็สามารถกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งสามารถออกแบบระบบกลไกในการดำเนินการของระบบ

บริหารความเสี่ยงองค์การที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้ควรมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยง และให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันขององค์การมากที่สุด

จากความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างไร สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ และทั้งนี้เพื่อแก้ไขหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยจึงศึกษาเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดียิ่งขึ้นไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ บุคลากร เจ้าหน้าที่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ศึกษา วิเคราะห์ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการจัดทำข้อมูล ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประกอบด้วย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (จำนวน 3 คน) พนักงานพัฒนาระบบบริหาร (จำนวน 2 คน) เจ้าหน้าที่งานธุรการ (จำนวน 1 คน) และลูกจ้างเหมาบริการ (จำนวน 1 คน) รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 53) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดวันนัดหมายการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ แผนการปฏิบัติราชการ ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม พบว่า

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีการดำเนินการโดยให้หน่วยงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน ได้มีการพิจารณาบทวนขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ แล้วนำมาพิจารณาจัดทำระดับความเสี่ยงของแต่ละกระบวนการว่า ในเรื่องของแต่ละกระบวนการ มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร แล้วเลือกพิจารณาเรื่องกระบวนการที่มีระดับสูง มาบริหารความเสี่ยง โดยใช้หลักการ กำกับ ดูแล ควบคุม ติดตาม และ ประมวลผล พร้อมจัดทำเป็นรายงานบริหารความเสี่ยงเสนอผู้เกี่ยวข้อง และผู้บริหารต่อไป ดังนี้

1. ส.ป.ก. มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดวางการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. เพื่อกำหนดกรอบอำนาจหน้าที่ และกำหนดผู้รับผิดชอบของหน่วยงานภายในองค์กร ในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและจัดทำข้อมูล และประชุมคณะทำงานการจัดวางการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. เพื่อพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเร่งรัดดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง

2. จัดทำรูปแบบการรายงาน แบบฟอร์ม ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร และมีการจัดทำเป็นคู่มือแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อใช้ประกอบในการกำหนดเป้าหมาย

3. แจ้งหน่วยงานดำเนินการจัดทำข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน เพื่อค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน และเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน

4. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. เสนอเข้าที่ประชุมคณะทำงานการจัดวางการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ ส.ป.ก. พิจารณาและมอบหมายหน่วยงานดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงาน

2) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า การดำเนินงานระดับองค์กร การถ่ายทอดความรู้สู่ระดับหน่วยงาน การจัดการความเสี่ยงของ กพร.ส.ป.ก. เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคต่อองค์กรในส่วนที่เป็นภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่ กพร.ส.ป.ก. รับผิดชอบ รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ นอกจากงานตามอำนาจหน้าที่ด้วย ซึ่งการที่หน่วยงานมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการ และควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุ และโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงของทุกองค์กรเป็นไปตามบริบทขององค์กรนั้นๆ ทั้งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน การรายงาน และความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาส

ความสำเร็จของการทำงานยิ่งขึ้นแล้ว ยังส่งผลถึงความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ ประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงใน หน้าที่ของตน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

3) แนวทางรับมือความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า

1. ส.ป.ก. ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทั้งระบบ มีการวางแผนและจัดทำข้อมูลที่สำคัญขององค์กร หรือจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้วางแผน และรองรับความเสี่ยงได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องฐานข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้วิเคราะห์ความเสี่ยงได้คลาดเคลื่อนบ่อยครั้ง
2. ส.ป.ก. ควรมีทีมงานหรือสร้างทีมดำเนินงานที่พร้อมที่จะเรียนรู้ ร่วมคิดร่วมค้นหา และจัดการกับความเสี่ยงโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา มีทีมวิชาการหรือทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และกล้าตัดสินใจ หรือกล้าออกแบบงานกระบวนการโครงการใหม่ ๆ ที่จะลดความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการเดิม โครงการเดิม ๆ
3. ส.ป.ก. ควรมีการติดตามประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ กำหนดระยะเวลาเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และต้องวิเคราะห์ค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ควรวางแผนเชิงรุกมากขึ้น มากกว่าแก้ปัญหาความเสี่ยงเชิงรับแบบเดิม ๆ ซึ่งไม่ทันการณ์มองความเสี่ยงให้รอบด้านและเชื่อมโยงโครงการเพื่อรองรับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่มองความเสี่ยงแยกแต่ละส่วนแต่ละโครงการแต่กลับส่งผลกระทบต่อกัน
4. ส.ป.ก. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วนและสร้างการรับรู้และความเข้าใจในทุกหน่วยขององค์กร
5. ส.ป.ก. ควรมีการการเก็บผล จัดทำรายงานผลเป็นระบบและนำเสนอต่อผู้บริหาร และให้ทุกส่วนในองค์กรทราบผลร่วมกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ต้องสร้างการมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงงานกันให้มากยิ่งขึ้น และให้ผู้บริหารรับรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงโดยไม่ปิดบัง หรือไม่มีข้อมูลอ้างอิง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มตั้งแต่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบโดยตรง กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร คอยตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินการตามที่กำกับนโยบาย เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน มีการคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย ส.ป.ก. โดยจะแบ่งความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ซึ่งจะจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรม โดยนำโครงการหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบและความเสี่ยงสูงในแต่ละเป้าประสงค์ของ ส.ป.ก. หรือของหน่วยงานที่รับผิดชอบมาวิเคราะห์ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการ และภารกิจ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป โดยเป็นไปตาม กระบวนการคลัง (2564) พระราชบัญญัติวินัย

การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งในการบริหารจัดการความเสี่ยง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการหน่วยงานของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนฉัตร ทวีคุณ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงในกระบวนการควบคุมทางศุลกากร ของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อศึกษาระบบการทำงานของระบบบริหารความเสี่ยงใน กระบวนการควบคุมทางศุลกากรพบว่า กรมศุลกากรมีการตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากรเป็นประจำทุกปีโดย ในแผนดังกล่าวมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความเสี่ยง (Profiles System) คือโครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพ Local Profile สำนักงานศุลกากรและด่านศุลกากร ซึ่งเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนฯ นั่นคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน และได้นำหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาช่วยในกระบวนการควบคุมทางศุลกากร ผ่านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลความเสี่ยงเข้ามาเป็นเงื่อนไข (Profiles) เพื่อตรวจสอบและคัดกรองใบขนสินค้าที่มีความเสี่ยงให้เข้าสู่กระบวนการตรวจสอบที่เข้มงวดในระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ (E-Export)

2) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่า การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (กพร. ส.ป.ก.) ได้วางไว้ให้สอดคล้องกับหน่วยงาน ซึ่ง กพร. จะใช้เครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาช่วยในการทำงาน ซึ่งทำให้เห็นเป้าหมายภาพรวมและความเสี่ยงของหน่วยงานที่ชัดเจน กพร. จะจัดการความเสี่ยงในส่วนของ กพร. โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้เป็นกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงในระดับองค์กร และการกำหนดตัวควบคุมภายในเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงของ กพร. ก็จะเป็นการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขององค์กร เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงาน และมีการกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยต้องมีกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดย กพร. ส.ป.ก. ได้กำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ.ร. (2562) แนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มีการปรับปรุงโครงการ/แผนปฏิบัติการหรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้โครงการ/แผนงานประสบความสำเร็จ เมื่อได้จัดการกับประเด็นต่างๆ ที่อาจทำให้นโยบายไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ผู้นำระดับสูงจึงถ่ายทอด สื่อสารทิศทางของส่วนราชการไปสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างครบถ้วน ให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะปฏิบัติและดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร จากนั้น ในการขับเคลื่อนผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

ในการปฏิบัติให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการดำเนินการ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสม จัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับ กับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565) ระบุให้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีคือการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้มีแผนในการจัดการบริหารความเสี่ยง ลดโอกาส และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจของส่วนราชการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณวิภา จันทรหอมกุล (2559) ได้วิจัยการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการติดตามและทบทวนความเสี่ยงคิดเป็นร้อยละ 50 การจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องรองลงมาด้านการจัดการความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 33.33 การเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงร่วมกับกิจกรรมควบคุมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และด้านสภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 28.75 การกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

3) แนวทางรับมือความเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
พบว่า ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทั้งระบบ มีการวางแผนและจัดทำข้อมูลที่สำคัญขององค์กร หรือจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้วางแผน และรองรับความเสี่ยงได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องฐานข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้วิเคราะห์ความเสี่ยงได้คลาดเคลื่อนบ่อยครั้ง อนึ่ง การบริหารความเสี่ยงในองค์กร จึงเป็นแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถควบคุมกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยจำสามารถลดสาเหตุ และโอกาสของความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น ต้องมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหาร ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทัชชกร ยูวฒนา (2561) ได้วิจัยการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษา: ครัวสวนดุสิต พบว่า ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในครัวสวนดุสิตก็มีหลาย ๆ ด้านที่ต้องมีการพัฒนาแต่ที่ให้ความสำคัญที่สุดจะเป็นด้านในการพัฒนาบุคลากร ที่ทางครัวสวนดุสิต ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดโดยได้มีการจัดอบรมและการที่จะเพื่อให้ความรู้ให้พนักงานในทุกระดับและทุกคนโดยได้ทั้งมีการจัดอบรมทั้งที่ทางครัวสวนดุสิตจ้างคนนอกเข้ามาอบรมหรือแม้กระทั่งการส่งพนักงานไปอบรมภายนอกในหลักสูตรต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนในการที่พนักงานที่สนใจในการเพิ่มความรู้และได้มีการร้องขอที่จะไปอบรมซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมากเพราะจะได้นำความรู้มาส่งต่อพนักงานคนอื่น ๆ

ด้วย รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีขึ้นเพื่อรักษาพนักงาน และป้องกันการลาออกซึ่งอาจจะกระทบต่อการดำเนินงาน ลำดับรองลงมาทางครัวเรือนดูสติดอยากให้มีการพัฒนาทางด้านการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ เช่น ข้อมูลอัตราการเติบโตของธุรกิจ การประกอบธุรกิจของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และแนวโน้มการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต เป็นต้น รวมทั้งอยากให้พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรโดยในปัจจุบันทางครัวเรือนดูสติดให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยี โดยมีการจัดอบรมให้ทุกคนในองค์กรและมีโครงการที่ได้เตรียมเอาไว้เรียบร้อยแล้ว และงานวิจัยของ รินทร์ภัส ภักดี (2558) ที่ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครแห่งหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับ หัวหน้าส่วนงานย่อย และผู้ปฏิบัติ ได้มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO มาใช้ในองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ตามเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ที่องค์กร หรือแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานควบคุมได้กำหนดไว้ และยังเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์กรนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนต่อไปได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงควรครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวม นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น
2. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอน มีการกำหนดการกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง
3. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
4. องค์กรควรมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
5. ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการคลัง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*. กรุงเทพมหานคร
- ทัชชกร ยุวัฒนา. (2561). *การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบ แนวคิด COSO ERM 2017*
กรณีศึกษา: ครัวสวนดุสิต. การค้นคว้าอิสระชั้นมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชนันดร ทวีคุณ. (2564). *ระบบบริหารความเสี่ยงในกระบวนการควบคุมทางศุลกากร ของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้า*
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. บทความการค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รินทร์ลภัส ภัคดี. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร*
กรณีศึกษา สำนักงานสรรพกรในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- วรรณวิภา จันทร์หอมกุล. (2559). *การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*.
การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2565ข). *เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, (2565). *แผนปฏิรูปราชการ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)*, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร
: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552) *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนบริหารจัดการความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร