

## กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี\*

### The risk management planning process of the Office of Permanent Secretary, Prime Minister's Office

สิรภัทร ศรีมูล<sup>1</sup>

Siraphat Sri-Mool

6714830006@rumail.ru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหา และอุปสรรค แนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน โดยนำกฎหมาย ระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติ และแนวคิด การบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 มาใช้ในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ 2) มีการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 3) นำโครงการจากแผนปฏิบัติการ มาใช้วิเคราะห์ 4) วิเคราะห์โดยระบุความเสี่ยง ระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง 5) กำกับและติดตามผลการดำเนินงาน 6) รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยพบปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1) การปลูกฝังบุคลากรด้านความเสี่ยงยังไม่ครอบคลุม 2) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง 3) ไม่มีระบบสารสนเทศรองรับการรายงานและ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้ 1) จัดฝึกอบรมบุคลากรในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร 2) กำหนดให้วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเป็นจริง 3) พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลความเสี่ยงในหน่วยงาน

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง; กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง; สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

**Keywords:** Risk Management; Risk Management Planning Process; The Office of the Permanent Secretary, the Prime Minister's Office

---

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ในปัจจุบันการบริหารจัดการภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลาย ทั้งจากสภาพเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ หากภาครัฐไม่ได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง จะทำให้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการให้บริการประชาชน รวมทั้งอาจมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนโยบายและความเชื่อมั่นของสังคม การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน คาดการณ์ และกำหนดแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานประจักษ์และเป้าหมายขององค์กร โดยจำเป็นจะต้องมีการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี ตลอดจนการประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดแนวทางรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เตรียมความพร้อม และจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แผนบริหารความเสี่ยงยังช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีแล้ว แต่กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังคงมีข้อจำกัดทั้งในเชิงความเข้าใจ กระบวนการ และความครบถ้วนในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ประกอบกับการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประเมินผลเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ท้าทายมากขึ้น ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ คาดการณ์ผลกระทบที่สะท้อนความกังวลของสาธารณะเพื่อป้องกันและวางมาตรการให้เกิดการดำเนินการเชิงรุกมากขึ้น

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักแผนงานและกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีภารกิจในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักนายกรัฐมนตรี การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัด ทั้งนี้ การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงมาใช้ควบคู่กับการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ โดยผ่านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนงานหรือโครงการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเกิดประสิทธิภาพต่อไป

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
2. การวิจัยภาคสนาม โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ข้าราชการสายงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง หรือเป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะสำคัญของประชากรที่ต้องศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33 – 34) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นข้าราชการผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 5 คน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักแผนงานและกิจการพิเศษ ผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผลนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จำนวน 2 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามในลักษณะเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า

1. กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยมีพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเมื่อมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะมีการเสนอให้ผู้บริหาร และสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มได้รับทราบ โดยถือเป็นกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานจะต้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันและไปตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

2. หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง กำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ มีหัวหน้าหน่วยงานจากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เป็นกรรมการ ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและกิจการพิเศษเป็นเลขานุการคณะกรรมการ นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง บุคลากรของหน่วยงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้รวมถึงมีการอบรมหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับการป้องกันการความเสี่ยงผ่านโครงการต่อต้านทุจริต เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในการป้องกันความเสี่ยง

3. หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ คือ มีการนำโครงการจากแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งผ่านผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก รวมทั้งความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ระยะ 5 ปี มาใช้

วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ศักยภาพวัตถุประสงค์ของโครงการว่ามีเป้าหมายการดำเนินโครงการเพื่ออะไร พร้อมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยได้มีการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากระดับคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง และระดับความเสียหายอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ระดับคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง และระดับความเสียหายอยู่สูงกว่าระดับ 3

4. หลักการผลการดำเนินงาน มีการนำโครงการที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและมีการระบุประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบ ความเสี่ยงการเงิน เพื่อจะนำไปวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในกระบวนการต่อไป และนำมาวิเคราะห์หาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง/ความเสียหาย) เพื่อนำมาคำนวณหาระดับความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงที่ได้านั้น จะนำมาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยโครงการใดมีค่าระดับความเสี่ยงสูง มีจำนวนงบประมาณในโครงการที่สูง หรือเป็นภารกิจเร่งด่วน จะต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงาน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางแก้ไขความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดน้อยลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข คือ มีการกำกับ และติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน โดยสำนักแผนงานและกิจการพิเศษในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง จะดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ให้ส่งรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน เพื่อสำนักแผนงานและกิจการพิเศษจะรวบรวมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและคำนวณระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่จัดทำในช่วงหลักการผลการดำเนินงาน (Performance) อีกครั้ง โดยหากมีโครงการใดยังมีความเสี่ยงที่ยังมีระดับความเสี่ยงสูงหรือไม่ลดลงจะต้องดำเนินการเร่งรัด หรือปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือระยะเวลาการดำเนินโครงการที่มีอยู่

6. หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน คือ มีการดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อให้รายงานผลการดำเนินงานในรอบ 12 เดือน (รายงานแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี) โดยสำนักแผนงานและกิจการพิเศษจะรวบรวมผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงรอบ 6 เดือน เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของแผนบริหารความเสี่ยง โดยการรายงานดังกล่าว จะดำเนินการเสนอรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง พร้อมผลจากการสอบทานการบริหารความเสี่ยงจากกลุ่มตรวจสอบภายในให้ได้รับทราบ โดยหากมีข้อสังเกตหรือข้อเสนอเพื่อแก้ไขปัญหา รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสามารถสั่งการลงมาให้สำนักแผนงานและกิจการพิเศษดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม หรือผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องดำเนินการในแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง หรือความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือหมดไป

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ในกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า**

1. กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พบว่าประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจไม่ได้กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง การจัดทำแผนเป็นเพียงการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดในลักษณะงานประจำมากกว่าการนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ ในตัวกฎหมาย และหลักเกณฑ์ยังไม่

กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ชัดเจน ทำให้ต้องดำเนินการตีความเอง การตัดสินใจระบุความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และประสบการณ์ส่วนบุคคล ส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอาจมีความแตกต่างกัน

2. หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ ยังมีการอบรมและปลูกฝังบุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงยังไม่ครอบคลุมหรือทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้การจัดทำโครงการหรือการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงยังจำกัดอยู่เฉพาะผู้รับผิดชอบ ทำให้ยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังไม่มีโครงสร้างที่กำหนดให้มีหน้าที่เข้ามาดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานได้

3. หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานยังไม่สามารถเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์กับแผนงานหลักของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในภาพรวมได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยแผนบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในภาพรวมหรือกรอบแนวทางของแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นเพียงเฉพาะแผนที่รวบรวมโครงการที่มีความเสี่ยงสูงจากแผนปฏิบัติการเท่านั้น ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ให้โครงการสามารถลดความเสี่ยงและบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะโครงการเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถชี้วัดความสำเร็จเชื่อมโยงไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้

4. หลักการผลการดำเนินงาน พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงในโครงการที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงจริง โดยหากมีการระบุระดับความเสี่ยงที่น้อยเกินไปจะส่งผลทำให้การแก้ไขปัญหาที่ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ความเสี่ยงลดน้อยลงไปได้ ทำให้การดำเนินโครงการไม่ประสบความสำเร็จ หรือหากนำโครงการที่มีความเสี่ยงใหม่มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแทนโครงการเดิม โครงการเดิมก็จะมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินโครงการในภาพรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอาจไม่ประสบความสำเร็จในภาพรวมของหน่วยงานได้

5. หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ การทบทวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังทำได้ล่าช้า เนื่องจากความไม่พร้อมของข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่สอดคล้องกับรอบระยะเวลาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ โครงการที่ยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่อาจไม่ถูกนำมาปรับปรุงหรือใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป เนื่องจากมีบุคลากรที่โอนย้ายเปลี่ยนแปลงเข้ามารับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงบุคลากรบรรจุใหม่

6. หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทั้งรอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือนนั้น ยังมีรูปแบบการรายงานเอกสารซึ่งมีเป็นข้อมูลในปริมาณมาก ขาดความกระชับ นอกจากนี้ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบโครงการในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผู้บริหารที่มีความต้องการทราบข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือสั่งการในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

**วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า**

1. กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภายในของหน่วยงานโดยเฉพาะการเพิ่มเติมหลักเกณฑ์เฉพาะของหน่วยงานขึ้นมา โดยให้มีความสอดคล้องและไม่ขัดกันกับกฎหมาย และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีแนวทางที่เหมาะสมและสามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปใช้ได้จริง มีความทันสมัย รวมถึงกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการวิเคราะห์มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้หลักคิด และแนวทางการวิเคราะห์ที่เหมือนกันโดยให้เป็นไปตามแนวทางของ COSO มากขึ้น

2. หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการคาดการณ์ผลกระทบ การเตรียมตัวพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกับการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น เป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรตระหนักรู้ในด้านความเสี่ยง ตลอดจนให้ผู้บริหารได้มีบทบาทเชิงรุก เช่นมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำและต่อเนื่อง

3. หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือแผนปฏิบัติการรายปีของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยในแผนบริหารความเสี่ยงอาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบการดำเนินงานในแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยให้มีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้โครงการที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสามารถชี้วัดความสำเร็จไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้แผนบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ และสอดคล้องอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

4. หลักการผลการดำเนินงาน พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีวิเคราะห์ความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในการดำเนินโครงการให้มากยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความรุนแรง ความเสียหาย) เพื่อนำมาคำนวณระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป็นจริงมากขึ้น เพื่อจะส่งทำให้ใช้เป็นแนวทางในการระบุวิธีแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง รวมทั้งอาจกำหนดให้มีการสอบทานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในลักษณะมองความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อความเสี่ยงนั้น

5. หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรกำหนดให้โครงการใดที่ไม่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่และนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงจำนวนหลายปีแล้ว อาจกำหนดให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงโครงการและนำโครงการอื่น ๆ ที่มีความเสี่ยงใหม่มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อ ๆ ไป นอกจากนี้ ควรจัดทำปฏิทินการทบทวนแผนความเสี่ยงประจำปีอย่างชัดเจน พร้อมกำกับให้หน่วยงานรายงานตามกำหนด และนำบทเรียนจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมาปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์

6. หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ให้สามารถสืบค้นข้อมูล กำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ได้ง่าย โดยอาจกำหนดไว้เป็นฐานข้อมูลกลาง ติดตามสถานการณ์ดำเนินงานได้สะดวก รวมทั้งกำหนดรูปแบบการรายงานความเสี่ยงให้มีการกระชับ สะท้อนประเด็นสำคัญเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สามารถนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

1.1 กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเมื่อมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะมีการเสนอให้ผู้บริหารและสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มได้รับทราบ โดยถือเป็นกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานจะต้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันและไปตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ (2561) ได้กำหนดหน้าที่ของหน่วยงานรัฐไว้ตามมาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงสอดคล้องกับกระทรวงการคลัง (2562) ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

1.2 หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง กำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ โดยคณะกรรมการดังกล่าวมี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีหัวหน้าหน่วยงานจากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เป็นกรรมการ ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและกิจการพิเศษเป็นเลขานุการคณะกรรมการ นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง บุคลากรของหน่วยงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้รวมถึงมีการอบรมหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับการป้องกันความเสี่ยงผ่านโครงการต่อต้านทุจริต เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในการป้องกันความเสี่ยง สอดคล้องกับ COSO (2017 อ้างถึงใน จุฑามณีสัทธินวลวิชกุล, 2561, หน้า 118 – 119) ได้อธิบายว่า COSO ERM 2017 หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ มีการสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความนิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมาริสา ไหมอะลิน (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มงาน กรณีศึกษากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน ซึ่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือ

คณะทำงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยตรงและถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ มีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อดำเนินการตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินการเป็นไปตามนโยบาย

1.3 หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ คือ มีการนำโครงการจากแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก รวมทั้งความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ระยะ 5 ปี มาใช้วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ศึกษาวัตถุประสงค์ของโครงการว่ามีเป้าหมายการดำเนินโครงการเพื่ออะไร พร้อมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยได้มีการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากระดับคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง และระดับความเสียหายอยู่ที่ต่ำกว่าระดับ 3 และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ระดับคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง และระดับความเสียหายอยู่สูงกว่าระดับ 3 สอดคล้องกับ COSO (2017 อ้างถึงใน จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, หน้า 118 – 119) ได้อธิบายว่า COSO ERM 2017 หลักการสำคัญที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของภารกิจ โดยองค์กรจะสามารถกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้มีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์

1.4 หลักการผลการดำเนินงาน คือ มีการนำโครงการที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและมีการระบุประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบ ความเสี่ยงการเงิน เพื่อจะนำไปวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในกระบวนการต่อไป และนำมาวิเคราะห์หาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง/ความเสียหาย) เพื่อนำมาคำนวณหาระดับความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงที่ได้นั้น จะนำมาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยโครงการใดมีค่าระดับความเสี่ยงสูง มีจำนวนงบประมาณในโครงการที่สูง หรือเป็นภารกิจเร่งด่วน จะต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงาน เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางแก้ไขความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดน้อยลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ COSO (2017 อ้างถึงใน จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, หน้า 118 – 119) ได้อธิบายว่า COSO ERM 2017 หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน การระบุและประเมินความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อจะสามารถนำไปสู่การพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้ และสอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ ดันตยกุล (2568, หน้า 19) ได้อธิบายว่า ความเสี่ยง (Risk) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constrain) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

1.5 หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข คือ มีการกำกับ และติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน โดยสำนักแผนงานและกิจการพิเศษในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง จะดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ให้ส่งรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน เพื่อสำนักแผนงานและกิจการพิเศษจะรวบรวมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและคำนวณระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่จัดทำในช่วงหลักการผลการดำเนินงานอีกครั้ง โดยหากมีโครงการใดยังมีความเสี่ยงที่ยังมีระดับความเสี่ยงสูงหรือไม่ลดลง จะต้องดำเนินการเร่งรัด หรือปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสมกับ

สภาพแวดล้อม หรือระยะเวลาการดำเนินงานโครงการที่มีอยู่ สอดคล้องกับ COSO (2017 อ้างถึงใน จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, หน้า 118 – 119) ได้อธิบายว่า COSO ERM 2017 หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข เป็นหลักการที่องค์กรจะต้องพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และพิจารณาว่ามีสิ่งใดควรแก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร แม้จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ

1.6 หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน คือ มีการดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อให้รายงานผลการดำเนินงานในรอบ 12 เดือน (รายงานแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี) โดยสำนักแผนงานและกิจการพิเศษจะรวบรวมผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงรอบ 6 เดือน เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของแผนบริหารความเสี่ยง โดยการรายงานดังกล่าว จะดำเนินการเสนอรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง พร้อมผลจากการสอบทานการบริหารความเสี่ยงจากกลุ่มตรวจสอบภายในให้ได้รับทราบ โดยหากมีข้อสังเกตหรือข้อเสนอเพื่อแก้ไขปัญหา รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสามารถส่งการลงมาให้สำนักแผนงานและกิจการพิเศษดำเนินการแจ้งสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม หรือผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการในแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง หรือความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือหมดไป สอดคล้องกับ COSO (2017 อ้างถึงใน จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, หน้า 118 – 119) ได้อธิบายว่า COSO ERM 2017 หลักการสำคัญที่ 5 มุ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล แบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวอาจจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินการได้

## 2. ปัญหา และอุปสรรค ในกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

2.1 กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจไม่ได้กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง การจัดทำแผนเป็นเพียงการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดในลักษณะงานประจำมากกว่าการนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ ในตัวกฎหมาย และหลักเกณฑ์ยังไม่กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ชัดเจน ทำให้ต้องดำเนินการตีความเอง การตัดสินใจระบุความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และประสบการณ์ส่วนบุคคล ส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอาจมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ให้ข้อมูลว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ อาจทำให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงในลักษณะเป็นงานประจำ ส่งผลทำให้ไม่เกิดการกระตุ้นในการพัฒนาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้...”

2.2 หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ประสบปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ ยังมีการอบรมและปลูกฝังบุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงยังไม่ครอบคลุมหรือทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้การจัดทำโครงการหรือการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงยังจำกัดอยู่เฉพาะผู้รับผิดชอบ ทำให้ยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรม

การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรได้ นอกจากนี้ ยังไม่มีโครงสร้างที่กำหนดให้มีหน้าที่เข้ามาดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “...หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีหลักสูตรพัฒนาด้านนี้ให้ครอบคลุมบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานมากขึ้น ไม่ใช่เป็นเพียงบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานหรือโครงการที่นำมาใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงเท่านั้น...” นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดารัตน์ ชันชวีวิจารณ์ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พบว่า ในหลายองค์กรยังประสบปัญหาความร่วมมือในการทำงานจากลักษณะโครงสร้างขององค์กรและทัศนคติของคนในองค์กรที่มีต่อการทำงานร่วมกัน

2.3 หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ พบว่า ประสพปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานยังไม่สามารถเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์กับแผนงานหลักของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในภาพรวมได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยแผนบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันยังไม่มีกำหนดวัตถุประสงค์ในภาพรวมหรือกรอบแนวทางของแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งเป็นเพียงเฉพาะแผนที่รวบรวมโครงการที่มีความเสี่ยงสูงจากแผนปฏิบัติการเท่านั้น ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ให้โครงการสามารถลดความเสี่ยงและบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะโครงการเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถชี้วัดความสำเร็จเชื่อมโยงไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานสามารถแก้ไขการดำเนินงานเป็นรายโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนงานหลักของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากนัก...”

2.4 หลักการผลการดำเนินงาน พบว่า ประสพปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงในโครงการที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังมีไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเสี่ยงจริง โดยหากมีการระบุระดับความเสี่ยงที่น้อยเกินไปจะส่งผลทำให้การแก้ไขปัญหาที่ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ความเสี่ยงลดน้อยลงไปได้ ทำให้การดำเนินโครงการไม่ประสบความสำเร็จ หรือหากนำโครงการที่มีความเสี่ยงใหม่มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแทนโครงการเดิม โครงการเดิมก็จะมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินโครงการในภาพรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอาจไม่ประสบความสำเร็จในภาพรวมของหน่วยงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า “มีการระบุความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงแบบง่าย ๆ ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ให้ข้อมูลว่า “การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะมีการระบุระดับความเสี่ยงซึ่งอาจไม่สะท้อนความเป็นจริง โดยมีการระบุค่าระดับความเสี่ยงให้มีค่าน้อย...”

2.5 หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข พบว่า ประสพปัญหา/อุปสรรค ได้แก่ การทบทวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังทำได้ล่าช้า เนื่องจากความไม่พร้อมของข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่สอดคล้องกับรอบระยะเวลาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ โครงการที่ยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่อาจไม่ถูกนำมาปรับปรุงหรือใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป เนื่องจากมีบุคลากรที่โอนย้ายเปลี่ยนแปลงเข้ามารับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงบุคลากรบรรจุใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอานนท์ พลไชย (2563) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

จังหวัดสกลนคร พบว่า การสลับสับเปลี่ยนงานและลาออกของบุคลากร ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรที่เข้ามาใหม่ยังขาดความความรู้ เช่น ความรู้ในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับส่งผลให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จึงนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “การทบทวนความเสี่ยงประจำปีทำได้ล่าช้า ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังไม่พร้อมดำเนินงานตามรอบเวลา อีกทั้งการปรับปรุงมาตรการควบคุมบางเรื่องไม่ทันต่อสถานการณ์ ทำให้ยังมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลือมาในปีถัดไป...”

2.6 หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน พบว่า ประสบบัญญา/อุปสรรค ได้แก่ ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทั้งรอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือนนั้น ยังมีรูปแบบการรายงานเอกสารซึ่งมีเป็นข้อมูลในปริมาณมาก ขาดความกระชับ นอกจากนี้ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบโครงการในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผู้บริหารที่มีความต้องการทราบข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือสั่งการในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ระบบสารสนเทศด้านความเสี่ยงยังไม่ครบถ้วน ต้องพึ่งพาการจัดเก็บข้อมูลแบบเอกสาร รวมถึงการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้การตอบสนองความเสี่ยงไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และในการรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงยังมีรูปแบบรายงานที่ยังขาดความกระชับและไม่สะท้อนความเสี่ยงที่สำคัญอย่างชัดเจน”

### 3. แนวทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

3.1 กฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภายในของหน่วยงานโดยเฉพาะการเพิ่มเติมหลักเกณฑ์เฉพาะของหน่วยงานขึ้นมา โดยให้มีความสอดคล้องและไม่ขัดกันกับกฎหมาย และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีแนวทางที่เหมาะสมและสามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปใช้ได้จริง มีความทันสมัย รวมถึงกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการวิเคราะห์มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้หลักคิด และแนวทางการวิเคราะห์ที่เหมือนกันโดยให้เป็นไปตามแนวทางของ COSO มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ให้ข้อมูลว่า “...ควรเน้นให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอาจพิจารณาทำหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงภายใน โดยไม่ขัดกับกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นการทำหลักเกณฑ์เพิ่มเติมขึ้นมา เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทันสมัย”

3.2 หลักการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการคาดการณ์ผลกระทบ การเตรียมตัวพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกับการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น เป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรตระหนักรู้ในด้านความเสี่ยง ตลอดจนให้ผู้บริหารได้มีบทบาทเชิงรุก เช่น มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทัชชกร ยุวัฒน์ (2561) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษาครัวสวนดุสิต พบว่า การให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญ เพราะในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเป็นหลักประกัน

ในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร และบุคลากรในองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่สุดซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติที่จริงจัง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จได้

3.3 หลักการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือแผนปฏิบัติการราชการ แผนปฏิบัติการรายปีของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยในแผนบริหารความเสี่ยงอาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบการดำเนินงานในแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยให้มีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้โครงการที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสามารถชี้วัดความสำเร็จไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้แผนบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ และสอดคล้องอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินงานในแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นโดยให้มีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อจะทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสะท้อนการชี้วัดขึ้นไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้แผนบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ สอดคล้องเป็นระบบมากขึ้น”

3.4 หลักการผลการดำเนินงาน พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีวิเคราะห์ความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในการดำเนินโครงการให้มากยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความรุนแรงความเสียหาย) เพื่อนำมาคำนวณระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป็นจริงมากขึ้น เพื่อจะส่งทำให้ใช้เป็นแนวทางในการระบุวิธีแก้ไขปัญหาค่าความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง รวมทั้งอาจกำหนดให้มีการสอบถามข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในลักษณะมองความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ควรระบุความและวิเคราะห์ความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยอาจกำหนดการรายงานให้มีการเพิ่มเติมปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดเป็นความเสี่ยงเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาความสมเหตุสมผลร่วมกันในคณะกรรมการได้ นอกจากนี้ กำหนดให้มีการสอบถามข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในลักษณะมองความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้นของโครงการนั้นเพิ่มเติม”

3.5 หลักการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข พบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาค่าความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรกำหนดให้โครงการใดที่ไม่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่และนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงจำนวนหลายปีแล้ว อาจกำหนดให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงโครงการและนำโครงการอื่น ๆ ที่มีความเสี่ยงใหม่มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อ ๆ ไป นอกจากนี้ ควรจัดทำปฏิทินการทบทวนแผนความเสี่ยงประจำปีอย่างชัดเจน พร้อมกำกับให้หน่วยงานรายงานตามกำหนด และนำบทเรียนจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงมาปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยอาจจะระบุเน้นโครงการที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ กำหนดให้ต้องมีการนำมาใช้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป และโครงการใดที่ไม่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่และนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงหลายครั้งแล้ว อาจกำหนดให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงโครงการ...” นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรุณ ภาสตา (2560) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM ในมุมมองของนักบัญชีการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ควรมีการทบทวนและปรับปรุงความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยจะต้องมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญในการบริหารความเสี่ยง และระบุการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร

3.6 หลักการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน พบว่า มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ให้สามารถสืบค้นข้อมูล กำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงได้ง่าย โดยอาจกำหนดไว้เป็นฐานข้อมูลกลาง ติดตามสถานการณ์ดำเนินงานได้สะดวก รวมทั้งกำหนดรูปแบบการรายงานความเสี่ยงให้มีการกระชับ สะท้อนประเด็นสำคัญเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “ควรพัฒนาระบบสารสนเทศด้านความเสี่ยง เช่น ฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้ติดตามสถานะได้สะดวกและเป็นปัจจุบัน ปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร เช่น ประชุมชี้แจงผ่านสื่อออนไลน์ภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงเข้าถึงทุกหน่วยงาน และกำหนดรูปแบบรายงานความเสี่ยงให้กระชับ ชัดเจน และสะท้อนประเด็นสำคัญ...”

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายระเบียบ หรือหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยอาจเพิ่มแนวทางวิธีการเฉพาะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายใน และภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อโครงการ
2. ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้และปลูกฝังความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมทั่วองค์กร
3. มีการกำหนดปฏิทินหรือระยะเวลาที่แน่นอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้วางแผนคาดการณ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
4. ควรจัดทำคู่มือการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงฉบับย่อที่เข้าใจง่าย เพื่อให้บุคลากรทั้งที่รับผิดชอบโครงการ และบุคลากรทั่วไป สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำเนินโครงการที่ยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ให้นำมาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
6. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลาง เพื่อสนับสนุนเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งข้อมูลย้อนหลัง และข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมที่ครอบคลุมและครบถ้วนขององค์กรทั้งหมด
2. ควรมีการศึกษาวิจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบสารสนเทศในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการคลัง. (2562). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 14(42), 118 – 119.
- ทัชชกร ยูพัฒนา. (2561). *ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษาครัวสวนดุสิต. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ธิดารัตน์ ชันธิวิจารณ์. (2563). *การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. การค้นคว้าอิสระการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561. (2561, เมษายน 19). *ราชกิจจานุเบกษา*, 135(27ก), 21.
- พิรุณ ภาสดา. (2560). *ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM ในมุมมองของนักบัญชีการไฟฟ้านครหลวง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- มาริสา ไหมอะลิน. (2565) *การบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มงาน : กรณีศึกษากลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. บทความการค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- ศิริลักษณ์ ดันตยกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายการนำนโยบายไปปฏิบัติและประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- อานนท์ พลไชย. (2563). *สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*

## ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและกิจการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 15.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). ผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผล. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 16.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 16.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 17.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. *สัมภาษณ์*. ธันวาคม, 18.