

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานของรัฐ

### Factors Influencing the Success of Risk Culture Development in

### Public Sector Organizations

Received: 24/11/2567

Revised: 14/06/2568

Accepted: 24/06/2568

ธัญวรัตน์ คงนุ่น<sup>1</sup>

Tunwarat Kongnun<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานของรัฐ โดยใช้กรณีศึกษาหน่วยงานราชการ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผ่านการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยนโยบายของรัฐ การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาการขาดความเชื่อมั่นจากภาคประชาชน รวมถึงป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ องค์ประกอบความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการผสมผสานแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับวัฒนธรรมองค์การเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ, การบริหารความเสี่ยง, วัฒนธรรมความเสี่ยง

### ABSTRACT

This study aims to examine the factors influencing the success of cultivating a risk culture in public sector organizations, using a case study of government agencies in Mueang District, Uttaradit Province. By conducting a document analysis, the findings reveal that key factors in fostering a risk culture include state policies, their practical implementation, and effective risk management and internal control processes. These elements play a crucial role in promoting good governance and reducing risks related to public distrust and potential future damage. Furthermore, the critical components of successful risk culture development are leadership initiative and advocacy, accountability for risks, and effective communication and exchange of ideas. The study underscores the importance of integrating risk management principles into the

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

<sup>1</sup> Lecturer in Public Administration Program, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University

E-mail: tunvarat.tan@gmail.com

organizational culture to enhance sustainability and operational efficiency in public sector organizations.

**Keywords:** Organizational Culture, Risk Management, Risk Culture

## บทนำ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ระบุว่า การบริหารราชการต้องมุ่งเน้นเพื่อประโยชน์และความสุขของประชาชน โดยต้องส่งผลให้ภารกิจของรัฐบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ลดภารกิจที่ซ้ำซ้อน รวมถึงการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น ตลอดจนการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร และสร้างประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างต้นทุนและผลลัพธ์ พร้อมทั้งพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (Narumon Saardchom, 2007; Innopakoon, J., & Yenyuak, C., 2020; Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H., 2021) ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) อย่างมีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร และสร้างความสมดุลระหว่างต้นทุนและผลลัพธ์ อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของการดำเนินงาน

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐให้มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมกับระดับนานาชาติ และเสริมสร้างการบริหารที่มุ่งให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ คิดริเริ่ม ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีความท้าทายและหลากหลาย ภาครัฐได้มีการนำระบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) มาใช้กับหน่วยงานระดับกรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ ทำให้การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Risk Management) เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการดำเนินงาน และเพิ่มศักยภาพในการบรรลุผลสำเร็จของภารกิจ การศึกษาผลลัพธ์ของหน่วยงานระดับกรมที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐจะช่วยให้สามารถระบุปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประเด็นที่ต้องพัฒนาต่อเนื่อง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน การเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนานี้กับการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนและการปรับตัวให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมยังสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสังคมที่อยู่ดีมีสุข โดยมีภาคประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง ทั้งนี้ การบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการที่ดี

จะช่วยเพิ่มความยั่งยืนของการพัฒนาในระยะยาว (Lorsuwannarat, 2008; Saardchom, 2007; Al-Nimer et al., 2021)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้หน่วยงานราชการของรัฐเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินงานหลายด้าน โดยมีพัฒนาการด้านเทคโนโลยี (disruptive technology) เป็นตัวเร่งที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการของรัฐ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ให้บริการทางภาคเอกชนที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเสี่ยงใหม่ที่มีความซับซ้อนและรุนแรงขึ้น รวมถึงหลักเกณฑ์ จากทางการและกฎหมายใหม่ๆ ที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานราชการต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของตนเอง รวมถึงแผนบริหารจัดการภายในขององค์กร ให้หน่วยงานราชการมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ที่เข้มแข็งจะช่วยยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและสนับสนุนให้หน่วยงานราชการสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น (Power, 2023; Sørensen, 2023)

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จากพ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้น ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย การบริหารความเสี่ยง นอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้วการบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ (Kaplan, R. S., & Mikes, A., 2023; ไทยรัฐ, 2566)

จากข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ในหน่วยงานของรัฐ: กรณีศึกษาหน่วยงานราชการ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน กระบวนการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรทั่วไป เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงที่มีหลักการช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งทั้งกำหนดแนวทางป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน อีกทั้งผลจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมี

ประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ยกกระดับความน่าเชื่อถือของภาครัฐ และสนับสนุนการบริหารจัดการที่โปร่งใส ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในระดับประเทศ ช่วยสร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนโดยรวม และสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของรัฐในสายตาของประชาชนและภาคส่วนอื่นในสังคมต่อไป

### ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ในหน่วยงานของรัฐ

นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวทางของรัฐในการการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของ ประชาชน การเปิดเผย ข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความ เหมาะสมของแต่ละภารกิจ” จะเห็นได้ว่าตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการ แบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการบริหารราชการให้ประชาชน สามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการ ป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับ Beasley, Clune & Hermanson (2005) ได้สำรวจสัดส่วนของบริษัทชั้นนำของโลกที่อยู่ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในองค์กร “Enterprise Risk Management” พบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีการนำ ERM มา ใช้ในองค์กรแล้วและมีบางองค์กรได้มีการนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ และจากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นับจากปี ค.ศ. 2005 เป็นต้นมาองค์กรทั่วโลกได้ให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นประโยชน์ของการ บริหารความเสี่ยง นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้แล้วยังช่วยเพิ่มความ แน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

การนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวทางของรัฐในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) โดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรัฐ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานรัฐและทางวิชาการ (Office of the Public Sector Development Commission (OPDC), 2023) ดังนี้

1. **เสริมสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชน** การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในช่วยป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชน เนื่องจากหน่วยงานมีการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมี การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. **ลดความเสียหายและเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินงาน** การบริหารความเสี่ยงช่วยป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้หน่วยงานสามารถจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. **เพิ่มความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์** การบริหารความเสี่ยงช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดการความไม่แน่นอนในกระบวนการทำงาน ทำให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นคง
4. **เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน** การนำแนวทางบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้ ช่วยพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง
5. **เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติ** การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความสามารถของหน่วยงานรัฐในการแข่งขันกับองค์กรต่างประเทศ โดยเฉพาะในยุคที่ความร่วมมือระหว่างประเทศมีความสำคัญ
6. **สร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่า** การศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงช่วยเพิ่มพูนความรู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดการองค์กรในภาครัฐ การพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานรัฐที่เหมาะสมกับยุคสมัย

อาจกล่าวได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) มีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงานรัฐในเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ โดยเฉพาะในยุคที่ความซับซ้อนและความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น การนำกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้จะช่วยส่งเสริมการป้องกันความเสียหาย ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายองค์กร อีกทั้งนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ Good Governance มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลและการติดตามตรวจสอบที่โปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับกรอบกฎหมายและมาตรฐานสากล เช่น COSO และแนวปฏิบัติของ Beasley et al. (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรทั่วโลกให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และสำหรับหน่วยงานรัฐ การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส แต่ยังส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยเน้นการพัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงป้องกันและยุทธศาสตร์ ควบคู่กัน ในแวดวงวิชาการ การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารงานรัฐให้ทัดเทียมระดับสากล

## องค์ประกอบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ในหน่วยงานของรัฐ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงให้สำเร็จควรต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (Chainarong Panjasupachok, 2016; International Organization for Standardization, 2018) ดังต่อไปนี้

### 1. การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร

ในการวิเคราะห์องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ต้องเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์/พันธกิจตามกฎหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์การต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ อาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์การ เช่น SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต้องมีการจัดฝึกอบรมความรู้ด้าน ความเสี่ยง และประยุกต์ใช้มาตรการหรือนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นต้อง จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทุกคนได้ทราบ โดยจัดสัมมนาความเสี่ยงองค์กรหรือ อาจจะพิจารณาการนำการบริหารความเสี่ยงเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานหรือปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ความส่งเสริมเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนร่วมหรือสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วน จังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งควรมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการ บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์อาจต้องพิจารณาถึงภารกิจหลักขององค์กรที่มี ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการหรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไป ปฏิบัติ ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร และถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ ค่านิยมบางสิ่งบางอย่าง แสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับ Lorsuwannarat (2008) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการ บริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ ดังนี้

---

### ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่สำคัญคือ

- **จุดแข็ง (Strengths):** องค์กรต้องระบุความสามารถ ทรัพยากร หรือความได้เปรียบที่มีอยู่ภายใน เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- **จุดอ่อน (Weaknesses):** องค์กรต้องวิเคราะห์ข้อจำกัดหรือปัญหาที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น ขาดทรัพยากรที่จำเป็น ระบบการจัดการที่ล้าสมัย หรือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง

### ปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่สำคัญคือ

- **โอกาส (Opportunities):** องค์กรต้องมองหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ หรือความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
- **อุปสรรค (Threats):** องค์กรต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น

ดังนั้น การใช้ SWOT Analysis เพื่อวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยขั้นตอนสำคัญในการนำ SWOT Analysis มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ ได้แก่

1. **การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน:** สำรวจและทำความเข้าใจกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน
2. **การวางกลยุทธ์:** ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสใหม่ การลดจุดอ่อนเพื่อลดความเสี่ยง หรือการเตรียมความพร้อมรับมือกับอุปสรรค
3. **การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ:** กำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Risk Culture) ในหลายประเด็น โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐที่เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT Analysis ซึ่งมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ดังนี้

### 1. การเชื่อมโยงกับความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม

- **การตระหนักรู้ในองค์กร:** การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ช่วยให้องค์กรเข้าใจโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในของตนเอง เช่น ความสามารถของบุคลากร หรือข้อจำกัดในกระบวนการทำงาน สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

- **การเปิดรับโอกาสและการจัดการอุปสรรค:** การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับบริบทภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น การสร้างความยืดหยุ่นและความพร้อมในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง

## 2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารความเสี่ยง

- **การใช้ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์:** การนำ SWOT Analysis มาวางแผนช่วยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการลดความเสี่ยงและเพิ่มความปลอดภัยในกระบวนการทำงาน
- **การเรียนรู้จากความเสี่ยง:** การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งผ่านการบริหารความเสี่ยง

- **ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม:** Lorsuwannarat ชี้ว่าการบริหารความเสี่ยงควรเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใสและความไว้วางใจ
- **ความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร:** การวางแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรและบทบาทของบุคลากรในกระบวนการนั้น ซึ่งส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

ดังนั้น ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Risk Culture) จึงเป็นการที่องค์กรปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการใช้ SWOT Analysis ช่วยวางรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

## 2. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรอันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ได้ เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและการขาดบุคลากรที่มีคุณภาพในการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด



อุดรดิตถ์ จากปัญหาที่พบสอดคล้องกับ ชัยณรงค์ ปัญจสุโข (2559) ได้ศึกษา ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อโครงการ National Single Window ของกรมศุลกากร โดยขั้นตอนการวิจัยหลักจะทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนิน โครงการ และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกรอบของการดำเนินงานโครงการซึ่งแบ่ง 5 ระยะ สรุปได้ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 27 ประเด็น แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ บุคลากร กระบวนการ และเครื่องมือ จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงโดยสอบถามจาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการและนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามประเมินความเสี่ยงมาวิเคราะห์ผล ผล การประเมินพบว่าประเด็นความเสี่ยงทั้ง 27 ประเด็น มีความเสี่ยงที่ส่งผลให้โครงการล่าช้า แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งกลุ่ม ที่สร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการมากที่สุด คือ องค์กรไม่มีข้อมูลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วย ประเด็นความเสี่ยงย่อยได้แก่ บุคลากรยึดติดการใช้กระดาษ กระบวนการทำงานยังใช้กระดาษ และกฎระเบียบของ องค์กรไม่รองรับการใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

### 3. การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของภาครัฐ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการแสดงออกถึงการทำงานเป็นทีม หรือความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ รวมทั้งเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกคน หรือการถ่ายทอดประสบการณ์/ประวัติติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลสำคัญในองค์กร ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตให้กับพนักงานใหม่ในองค์กรได้รับรู้รับทราบ หรือประวัติการทำงาน of พนักงานดีเด่น หรือประวัติรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น กิจกรรมหรือพิธีการที่ปฏิบัติหรือสืบทอดอันดงามมาทุกปี สัญลักษณ์ที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมร่วมกัน ภาษา คำขวัญ รวมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยตรง ดังนี้

3.1 องค์กรความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านการอบรม ชี้แจง ทำความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกคนและทุกระดับ พนักงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ และสื่อสารผ่านประเด็นการบริหารจัดการความเสี่ยงและรายงานประจำปี

3.2 กิจกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรให้เข้มแข็งและวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ กิจกรรมตอบคำถาม ประกวดคำขวัญ สำรวจความรู้ และทัศนคติของบุคลากรในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมผ่านระบบสารสนเทศ การสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ จัดหมายข่าว การจัดทำคลิปวิดีโอสั้น หรือผู้บริหารสื่อความให้กับบุคลากรในการประชุมวาระต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ อย่างสม่ำเสมอ ในการสร้างความเข้าใจเรื่องการระบุนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และ

มาตรการลดความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน รวมถึงการปลูกฝังการรับรู้เรื่องความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

3.3 E-Learning เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านการอบรมหรือบทเรียนบนแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ของเว็บไซต์องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

องค์ประกอบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ครอบคลุม 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐในทุกระดับเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจในองค์กร การป้องกันข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเป็นการสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเพียงการป้องกันปัญหา แต่ยังเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นคง และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

## บทสรุป

นโยบายและแนวทางของรัฐในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยงในส่วนราชการนั้น เน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล และการติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ บทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาการขาดความเชื่อมั่นจากภาคประชาชน รวมถึงป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ องค์ประกอบความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการผสมผสานแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับวัฒนธรรมองค์การเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยป้องกันความเสียหายและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการบริหารงานภาครัฐให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยณรงค์ ปัญจสุโข (2559). ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษา ระบบ *National Single Window* ของกรมศุลกากร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไทยรัฐ. (2566). การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐและความสำคัญในยุคดิจิทัล. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ.
- Al-Nimer, M., Smith, J., & Lee, K. (2021). Risk culture and its impact on organizational performance: A systematic review. *Journal of Risk Research*, 24(4), 512-529.  
<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1781234>.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>.
- Innoppakoon, J., & Yenyuak, C. (2020). The influence of risk management practices on organizational sustainability in Thai public organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 15(2), 150-168.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Principles and guidelines*. Geneva: ISO.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2023). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 101(6), 48-60.
- Lorsuwannarat, C. (2008). **Risk management in public organizations**. Bangkok: University Press.
- Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). (2023). *Good Governance and Risk Management in Public Sector*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission.
- Power, M. (2009). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
- Saardchom, N. (2007). Organizational culture and risk management. *Journal of Business Administration*, 12(3), 45-60.
- Sørensen, E. (2014). The democratic problems and potentials of network governance. *European Journal of Political Research*, 43(4), 505-522.