

การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง

RISK AND CONFLICT MANAGEMENT



¹พระมหารักษ์ศักดิ์ ปญญาวุฑโฒ (บุญชัย) และ ²เอกราช โขจิตพิมานเวช

¹Phramaha Raksak Puññavaddhano (Boonchai) and ² Ekkarach Kositpimanvach

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

¹raksak.1530@gmail.com,

Received: May 26, 2023; Revised: July 25, 2023; Accepted: August 31, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นนำเสนอเนื้อหา การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมในด้าน ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้คือ ความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งชิงในสิ่งเดียวกัน สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วย และมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางที่ตรงข้ามกลายเป็นแบ่งฝักแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยย่อยของสังคมที่ไม่ขึ้นตรงต่อกลุ่มใหญ่ทั้งในแง่ของความคิดและการปฏิบัติส่งผลกระทบต่อสันติสุขของสังคม

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง; ความขัดแย้ง

¹ นักศึกษาสาขาพุทธบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตขอนแก่น

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หลักสูตรพุทธบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตขอนแก่น

Abstract

Risk management is essential and essential in preventing and controlling various aspects that may arise from uncertain situations. This has an impact on the success of the organization as a whole. Therefore, “good risk management” means that people in the organization are responsible for all parties involved in analyzing, examining, assessing risks and potential impacts. always with the organization There is also a joint plan. Protect and control to suit the mission. to mitigate problems or avoid risks that may create damage or loss to the organization effectively and efficiently Conflict part It is a distinct situation or situation in which two or more individuals exhibit differently expressive behaviors. These situations are conflicts, which may arise from perceptions of different goals. Misunderstanding or not understanding the purpose have different needs or compete for the same thing These situations will also cause tension because of disagreements or agreements. and tend to cause each side to take the opposite direction, becoming a sub-unit of society that does not depend on a large group in terms of thought and practice, which has a detrimental effect on the peace of society.

Keywords: risk management; conflict

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิด ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในองค์กรเพราะหากสมาชิกในองค์กรมีความแตกต่างกันมากในหลาย ๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้ง ดังคำกล่าวที่ว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในองค์กรแต่ไม่ต้องทำให้เป็นปัญหา ถึงแม้ว่าความขัดแย้งที่คงมีอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหาแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็จะต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้งและเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายการบริหารความเสี่ยง

กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง (2562) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เดชอุดม คงศรี (2563 – 2564) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยง จำแนกได้ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1. Strategic Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาวะสังคม ผู้นำชื่อเสียงลูกค้า เป็นต้น 2. Operational Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการเช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น 3. Financial Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงินสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสาร หลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น 4. Compliance Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ 5. Threats Risk - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยรูปแบบใหม่และภัยธรรมชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2557) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า การกระทำหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ สร้างผลกระทบ และความเสียหายก่อให้เกิด ความล้มเหลวต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2557) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผู้ลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้ 1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง 2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารปัจจัยป้องกันควบคุมโอกาสการเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และประเมินผล เพื่อให้อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2565) คณะกรรมการชุดหนึ่งเรียกว่า COSO ย่อมาจาก The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ในสหรัฐอเมริกา อันได้แก่

1. สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA)
2. สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA)
3. สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI)
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA)
5. สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA)

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จันทนา สาขากร (2557) ให้ความหมายของ COSO ERM Model ได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ด้าน หรือเรียกว่า 4 วัตถุประสงค์ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. วัตถุประสงค์การดำเนินงาน 3. วัตถุประสงค์การรายงานและ 4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจขององค์กร
2. วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operation: O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่า
3. วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting: R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงาน

4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (COSO: IC และ COSO: ERM)

1.4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2565) ได้ให้ความหมายกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากลคือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หรือ COSO-ERM ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุมวัตถุประสงค์ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

3. **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

4. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนด ระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใน

ระยะยาวและผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่นด้านกลยุทธ์การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุนการตอบสนองต่อความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ประการได้แก่ การยอมรับ (Accept), การลด (Reduce), การหลีกเลี่ยง/การยกเลิก (Avoid/Terminate), การโอนความเสี่ยง (Transfer) ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอีกทั้งป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้การควบคุมแบ่งออกเป็น 4 แบบได้แก่ การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control), การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control), การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสมหรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและความถี่ในการสอบทาน และควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการต่อความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพ อาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ

1.5 ประเภทของความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (2555) ได้ให้ความหมายว่า กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ และเกณฑ์

ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร กระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง, ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด, การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: OR) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เช่น ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ, การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย ฯลฯ, การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต, ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง, การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน, ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk: CR) หรืออาจใช้คำว่า Regulatory Risk คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ เช่น การทุจริต, การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

1.6 ระดับหน่วยงานในองค์กร

ระดับหน่วยงานในองค์กร (Entity's Units) แบ่งออกได้ 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับทั้งองค์กร (Entity – Level : EL) 2) ระดับส่วนงาน (Division : D) 3) ระดับหน่วยงาน (Business Unit : BU) 4) ระดับหน่วยงานย่อย (Subsidiary : S)

การบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายความขัดแย้ง

อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึงความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความแตกต่างของ บุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสารค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เท่าเทียมกัน ในสิ่งที่บุคคลต้องการส่งผลก่อให้เกิดความคับข้องใจ กระทบ หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน

จิตรราพัชร์ ชัยรัตน์ศิริบุญกุล (2556) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ หรือบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเชื่อ ความคาดหวังหรือเป้าหมาย ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ความคิดเห็น และพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ การเกิดความขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาวะการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกเลี่ยงหรือหักล้าง กันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จิตรราพัชร์ ชัยรัตน์ศิริบุญกุล (2556) แนวคิดความขัดแย้งแบ่งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ตามแนวคิดเดิมนั้นเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป หากมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารควรช่วยกันปกปิด แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้ง ยังคงอยู่ แนวคิดปัจจุบันนั้นเห็นความขัดแย้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น เพราะคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ดวงกมล โพธิลักษณ์ (2557) ให้ความหมายความขัดแย้ง คือ มีความเชื่อ ต่างกัน แต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคมสมัย แรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั่นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไข และความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

3. ประเภทของความขัดแย้ง

กานดา จันทรย์แย้ม (2556) ให้ความหมายว่า หากจะแบ่งประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจของตนเองที่กระทำลงไปจะเกิดผลที่จะตามมาในทางใดบ้างสภาวะของความไม่แน่ใจจะมีมากขึ้นถ้าหากมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทางเลือกและแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน สภาวะเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจและมีความเครียดเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรคในองค์การได้หากความขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจ ที่มีประโยชน์หลาย ๆ ทางเลือก

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการมีความคิดเห็น เป้าหมายวิธีการหรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่าง

สมาชิกในกลุ่ม เรียกว่า เกิดความขัดแย้ง ในประเด็นซึ่งความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับ ที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด

4. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. สาเหตุของความขัดแย้ง

พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ (2560) อธิญา งามภักดิ์ และอรอนนท์ กลันทุประ (2558) ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) สมรรัตน์ นิรันดร เกียรติ (2556) ได้ให้ความหมายสาเหตุของความขัดแย้งไปในทางเดียวกัน ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กร เกิดการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในลักษณะของ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การให้คำอธิบายงานที่ไม่ชัดเจน ขาดข้อมูล

2. ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน ความไม่ชัดเจนของกระบวนการ หรือวิธีการทำงานของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

3. ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการขาดแคลนทรัพยากร ความขัดแย้งด้านนี้จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะในองค์กรที่มีความไม่พอเพียงของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล การลดจำนวนพนักงาน

4. ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากกระบวนการทำงาน การควบคุม การกระจาย อำนาจที่ไม่ชัดเจน

5. ด้านความสัมพันธ์ เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในแนวตั้งเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในแนวนอนเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกองค์กร ระดับเดียวกัน

6. ด้านผลประโยชน์เกิดจากความต้องการใช้ การแย่งชิงผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรงบประมาณ บุคลากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อสนองความต้องการส่วนตัวหรือกลุ่มของตนเอง เกิดการแก่งแย่งกันเพื่อไม่ให้ฝ่ายตัวเองเสียผลประโยชน์ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร

7. ด้านค่านิยม เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม สังคม ความคาดหวังทัศนคติ เป้าหมาย หรือความเชื่อส่วนบุคคล ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ส่งผลให้แต่ละสมาชิกแต่ละคนมีค่านิยมที่ต่างกันไป

8. ด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคล เกิดจากคุณลักษณะ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือที่เรียกว่า ความขัดแย้งในตัวเอง

5. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้ให้ความหมายของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง 2 ด้าน ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านดีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ กล่าวคือความขัดแย้ง ทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ความขัดแย้ง เป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น ความขัดแย้งช่วยกระตุ้น ให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ (Cognitive Conflict) ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ส่งผลให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่มมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์การที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

2. ผลลัพธ์ด้านลบที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ กล่าวคือความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง มีความอคติ เล่นพรรคเล่นพวกส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด มีการขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เกิดความล่าช้าในการทำงานส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ

6. การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้ง

คณิต เรืองขจร (2557) สมยศ นาวิการ (2546) Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1987) สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ (2556) ให้ความหมายการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมบุคคลที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 8 วิธีดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ร่วมใจ เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้มีการร่วมมือ ร่วมใจ ของกลุ่มคนที่มีความเห็นไม่ตรงกันทำให้เกิดการรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ

2. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง หรือการยอมทำตาม เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันการรักษาผลประโยชน์แต่จะใช้ความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายโดยใช้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิต่าง ๆ ของพนักงาน กำหนดสิทธิและหน้าที่ของพนักงานทุกคน

3. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย คำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม

4. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเอื้ออำนวย การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้มักจะใช้ในกรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งในเหตุการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายเกิดความไม่พึงพอใจระหว่างกัน หรือเมื่อกรณีฝ่ายหนึ่งที่มีความรู้สึกรุนแรง แต่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกเฉย ๆ

5. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายด้วยการเปิดโอกาสให้พูดคุยเจรจาหรืออภิปรายความคิดเห็น การลงคะแนนเสียง มุ่งหาสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง และช่วยกันขจัดออกไป

6. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงหรือละเลย การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งแบบไม่จัดการกับความขัดแย้งโดยตรง อาจจะใช้วิธีแยกบุคคล

ออกจากกัน เห็นแก่ความกลมเกลียวยอมยกเลิเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อพิพาทกัน

7. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบเผชิญหน้ากับปัญหา

8. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับเป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่เป็น เทคนิคของการใช้อำนาจและความก้าวร้าว

สรุป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดยคณะทำงานที่ชื่อว่า COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์ 4 ประเภท 8 องค์ประกอบ และ 4 ระดับ โดยมุ่งเน้นที่จะลดความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและไม่เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงาน

ความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกเลี่ยงหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้ และแบ่งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน อาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่เลวร้าย สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ มีการแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคลความขัดแย้งระหว่าง บุคคล หรือกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ โดยสาเหตุความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 8 ด้าน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลลัพธ์ทั้งดีและไม่ดี และการบริหารความขัดแย้ง ก็สามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง. (2562). (ออนไลน์). *มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2562*. แหล่งที่มา: http://oia.rmutr.ac.th/wpcontent/uploads/2019/04/Rmutr_IA_MOF_0409.4W42_Date_19-Mar-2562.pdf (19/7/2565).
- คณิต เรื่องขจร. (3557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- จิตราพัชร์ ชัยรัตน์ศิริฤกษ์กุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- จันทนา สาขากร. นิพนธ์เห็นโชคชัยชนะ. ศิลปะพร ศรีจันเพชร. (2557). การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็นเพรส.
- เดชอุดม คงศรี. (2563 – 2564). คู่มือบริหารความเสี่ยงโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รร.นนก. พ.ศ. 2563 – 2564.
- ดวงกมล โปธิลักษณ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษา กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พรพรรณ เรื่องฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์. การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2560, กรกฎาคม - กันยายน) 11(3): 89 - 107.
- ศิริวรรณ มนอัคระพดุง. การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). (2559, พฤษภาคม - สิงหาคม) 6(2): 193 – 208.
- สุดาภัทร จันทรประเสริฐ. ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ: แนวทางป้องกันและแก้ไข. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. (2560, มกราคม - มิถุนายน) 9(1): 218 - 226.
- สมรรัตน์ นีรันดรเกียรติ. (2556). การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์. บทความวิชาการในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นอาจารย์ (สพ 5) กองบัญชาการศึกษา. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. (2555). คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ /แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2565). คู่มือแผนการบริหารความเสี่ยงบริหารจัดการความเสี่ยง, รอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- อธิญา นามภักดิ์ และอรนนท์ กลิ่นทุประะ. สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2558, พฤษภาคม - สิงหาคม) 26(2): 95 - 103.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ ทุยู.
- Stephen P. R. (1983). *The Theory Z Organization from a Power – Control Perspective*. California Management Review.