

## การประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในสถาบันการเงิน

The Assessment of Key Success

Factors of Financial Institution's Operational Risk Management

วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และ ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล

Vilailux Wongtrakularee and Supachart Iamratanakul

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 1) ปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ทั้ง 6 ประเภทยามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผล 2) เพื่อศึกษาว่าแต่ละปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรทั้ง 6 ประเภท ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรแต่ละประเภทยให้สัมฤทธิ์ผล โดยงานวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process : AHP) เป็นเครื่องมือในงานวิจัย เพื่อหาลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยสรุปผลในเชิงวิเคราะห์ พร้อมทั้งพรรณนาในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยหลักภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ความเสี่ยงจากการทุจริตเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรมากที่สุดส่วนปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบที่สุดภายใต้การบริหารความเสี่ยงแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ความเสี่ยงจากการทุจริต คือ ปัจจัยการเฝ้าระวังและการตรวจสอบ 2) ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยการขึ้นบ่งอันตราย จากการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมระดับความเสี่ยงที่ทำงาน 3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน คือ ปัจจัยการกำหนดทางเลือกในการดำเนินการสำหรับการจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือก 4) ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ คือ ปัจจัยการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ 5) ความเสี่ยงจากลูกค้าผลิตภัณฑ์และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ คือ ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงลูกค้า 6) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน คือ ปัจจัยดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เมื่อทราบว่าปัจจัยใดคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผล สถาบันการเงินจะได้ทำการตรวจสอบปัจจัยด้านนั้น และทำการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร, ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความเสี่ยง, การจัดลำดับความสำคัญ, ธุรกิจสถาบันการเงิน

---

เจ้าหน้าที่ชำนาญการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

Email : vilailux.won@tmbbank.com, vilailux2524@yahoo.com

อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: supachart9@gmail.com

## Abstract

The purposes of this research are 1) to consider six factors pertaining to operational risk management in order to identify ones that really affect and 2) to study that which of the six factors is the key success factor for the corporate operational risk management. The research applied the Analytic Hierarchy Process (AHP) as the tool for prioritizing the key success factors. The results from this study are analytical and seek to describe the factors related to the enterprise risk management.

The research result show that the risk of fraud, one of the factors under corporate operational risk management, is the most important factor that affects enterprise risk management. Sub-factor that affect the most in each factor are as follows: 1) the monitoring and auditing are the most important factors that affect the risk of fraud, 2) hazard identification, risk assessment, and workplace risk controlling are the most important factors that affect the risk of employment practices and workplace safety, 3) option in risk management, cost analysis and benefit are the most important factors that affect the risk of damage to physical assets, 4) the risk assessment and business effect are the most important factors that affect the risk business disruption and system failures, 5) the customer risk management is the most important factors that affect the risk of client, products, and business practices, and 6) risk index is the most important factors that affect the risk of execution, delivery and process management. We also find the key factors that mostly affect the success of operational risk management and improve those key factors, accordingly.

**Keyword:** Corporate Operational Risk Management, Enterprise Risk Management, Key Success Factors, Priority, Financial Business

## 1. บทนำ

การสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่าเหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรคือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปวงแม้ว่ามีความไม่แน่นอนมูลค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจหรือกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประจำวันในองค์กรนั้น ๆ

สารานุกรม (2557) ได้อธิบายถึงความเสี่ยงในหลากหลายแง่มุมดังนี้ ความเสี่ยงคือโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss), ความเสี่ยงคือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss), ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event), และ ความเสี่ยงคือการคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร(Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจเพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงจัดลำดับความสำคัญและจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลทางด้านการสนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและยังช่วยกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอนความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหารตลอดจนพนักงานทุกคนในองค์กรควรทำความเข้าใจตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันองค์กรทั่วไปจะจัดให้มีกระบวนการบริหารเพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า

ยังสามารถบรรลุเป้าหมายตามมาตรการพื้นฐาน ตามแผนงานตามพันธกิจได้โดยการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกอย่างเป็นระบบและพิจารณาแนวทางการจัดการเป็นการล่วงหน้าที่จะจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อก้าวไปสู่วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้ได้ (เมธา สุวรรณสาร, 2550)

การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อหากรอบแนวคิดด้วยการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารเพื่อสามารถอธิบายถึงแต่ละปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรทั้งหกประเภทปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบที่สุดต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรแต่ละประเภทให้สัมฤทธิ์ผล จากนั้นสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการตั้งกรอบแนวความคิดการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วนำผลการวิจัยไปพัฒนาเพิ่มความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคาร

## 2. ทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

เมธา สุวรรณสาร(2550)อธิบายถึง เหตุการณ์และความไม่แน่นอนต่างๆที่ทำให้องค์กรไม่อาจบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องมีแนวทางจัดการควบคุมและตรวจสอบที่ต้นเหตุโดยการระบุปัจจัยเสี่ยงและกำหนดวิธีการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่ม

โอกาสแก่องค์กรมากที่สุดการบริหารความเสี่ยงช่วยให้  
องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่ลดอุปสรรค  
หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและ  
การปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรของ  
องค์กรและสร้างความมั่นใจในการรายงานและการ  
ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากการทบทวนวรรณกรรมที่  
เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์  
หลายประการ อาทิเช่น ความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือความ  
ไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้ธุรกิจ  
สามารถบรรลุเป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น  
ปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนิน  
กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กร  
สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและจัดการ  
ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโต  
และผลตอบแทนของธุรกิจการจัดการความเสี่ยง  
เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์  
ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็  
นความเสียหายจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้  
ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมี  
ประสิทธิภาพ

## 2.2 คำจำกัดความของความเสี่ยงหลัก

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) ได้แบ่งประเภท  
ความเสี่ยงหลักไว้ดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หมายถึง  
ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์แผน  
ดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่  
สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก  
อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรง  
อยู่ของกิจการ ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง โอกาส  
หรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตาม  
ภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับ  
ความเสี่ยงด้านเครดิตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และ  
เงินกองทุนของสถาบันการเงิน ความเสี่ยงด้านตลาด  
หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตรา  
ดอกเบี้ยอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและราคา  
ตราสารในตลาดเงินตลาดทุนที่มีผลกระทบในทางลบต่อ

รายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยง  
ที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้สิน  
และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดเนื่องจากไม่สามารถ  
เปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้หรือไม่สามารถจัดหาเงิน  
ทุนได้เพียงพอหรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วย  
ต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบ  
ต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินความ  
เสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความ  
เสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการ  
ที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการ  
ควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน  
ภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่ง  
ผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2556) กำหนดแนวทาง  
การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ในองค์กรไว้ว่าเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของ กระบวนการควบคุมภายใน (Internal Control), บุคลากรและระบบงาน (People and System), และ เหตุการณ์ภายนอก (External)

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) ได้จำแนกประเภท  
ของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้ ความเสี่ยงจากการ  
ทุจริตจากภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของ  
บุคคลภายในองค์กรเพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก  
การทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องความเสี่ยงจากการ  
ทุจริตจากภายนอกเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริต  
ของบุคคลภายนอกองค์กรแต่ก่อให้เกิดความเสียหาย  
โดยตรงต่อสถาบันการเงินความเสี่ยงจากการจ้างงาน  
และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยง  
ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมการ  
จ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็น  
ธรรม ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนด  
มาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและ

การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอจนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอันเนื่องมาจากโรคร้ายหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของสถาบันการเงินอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติหรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ ความเสี่ยงจากระบบการทำงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน(Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาด จากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสถาบันการเงินและพนักงานจากการจ้างงานภายนอกความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรมี 5 ประเภท คือ

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)
4. การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Control / Mitigation)
5. การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยง (Data Collection and Reporting)

## 2.4 แนวคิดการตัดสินใจด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น

เป็นที่ตระหนักกันดีอยู่แล้วว่ามนุษย์ที่เกิดมาทุกคนล้วนแต่ผ่านการตัดสินใจบางคนอาจจะประสบผลสำเร็จในการตัดสินใจแต่บางคนก็อาจจะประสบผลล้มเหลวจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด (ระพีพรรณ พิริยะกุล, 2545)โดยเบื้องหลังของการตัดสินใจของแต่ละคนบาง

คนใช้ประสบการณ์ของตนเองที่สั่งสมมาบางคนก็ใช้ประโยชน์จากการเสาะหาข้อมูลรอบข้างบางคนก็ใช้วิธีการลองผิดลองถูกในการเสาะหาข้อมูลเพื่อมาวินิจฉัยมาประกอบการตัดสินใจนั้นบางคนก็มีรูปแบบโครงสร้าง (Structure) แต่บางคนก็ไม่มีรูปแบบ

ในบรรดาวิธีการหลายๆ วิธีนั้น มีวิธีหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย คือ วิธีที่เรียกว่า AHP (Analytic Hierarchy Process) เป็นวิธีที่ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนให้ดูง่ายขึ้นโดยอาศัยกระบวนการเลียนแบบจากพฤติกรรมของมนุษย์โดยทำการแยกแยะองค์ประกอบของปัญหาตามระดับและยังมีการให้น้ำหนักเปรียบเทียบในแต่ละปัจจัยของปัญหาในแต่ละลำดับขั้นซึ่งประกอบด้วยทางเลือกต่าง ๆ สุดท้ายจึงได้ทางเลือกที่ต้องการ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่า ขั้นตอนการตัดสินใจด้วย AHP นั้น วิธีดำเนินการตัดสินใจจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1.การวิเคราะห์ปัญหา(Problem)เราต้องกำหนดปัญหาของเราให้ตรงประเด็น, 2.ปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจ (Decision Component) ขั้นตอนนี้นับว่าค่อนข้างจะยาก แต่ถ้าได้มีการฝึกปฏิบัติบ่อยๆ ครั้งเข้าจะเกิดความชำนาญในกรณีที่ไม่แน่ใจสามารถปรึกษาเพื่อนร่วมงานที่มีส่วนในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ในการปรึกษาอาจได้ข้อมูลมาสร้างปัจจัยได้ดียิ่งขึ้น, และ 3. ทางเลือก (Alternatives)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิฑูรย์ สมโต (2551) ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 1)สำรวจถึงกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 2)เพื่อศึกษาลักษณะความเสี่ยงระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัดกล่าวคือธนาคารกรุง

ไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหารและครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

2) ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยเพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยพบว่าพนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมและคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าอุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน

อังคณา ศรีสวัสดิ์ (2553) ทำการศึกษาการยอมรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลต่อโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์จำกัด(บสภ.) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลต่อโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผลการวิจัย พบว่า

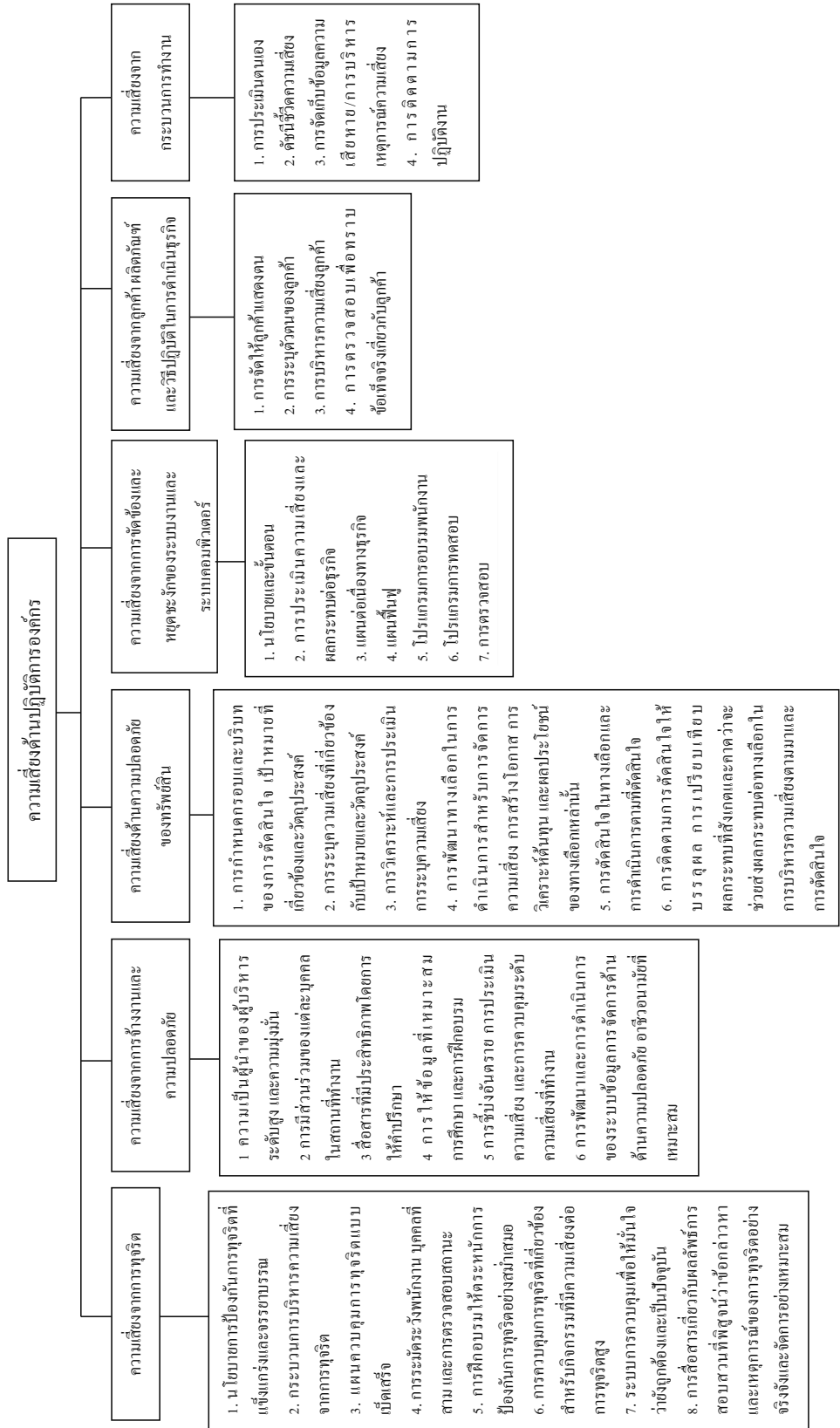
บสภ. มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับการปฏิบัติบางครั้งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ในด้านกำหนดนโยบายด้านกระบวนการและวิธีการปฏิบัติการและด้านระบบสนับสนุนมีระดับการปฏิบัติบางครั้งเช่นกัน ส่วนด้านธรรมาภิบาลในองค์กรมีระดับการปฏิบัติประจำ/สม่ำเสมอ

โอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บสภ. พบว่ามีโอกาสที่เกิดความเสี่ยงในระดับปานกลาง ทั้งในด้านความเสี่ยงที่เกิดจากตัวบุคคล ด้านความเสี่ยงที่เกิดจากขั้นตอนการปฏิบัติงานและด้านความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บสภ. พบว่าพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บสภ. เฉพาะในด้านสถานที่ปฏิบัติงานที่ต่างกันส่งผลต่อโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแตกต่างกันทั้งในด้านความเสี่ยงที่เกิดจากตัวบุคคลด้านความเสี่ยงที่เกิดจากขั้นตอนการปฏิบัติงานและด้านความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมถึงความเสี่ยงด้านอื่นๆ เป็นเรื่องที่เข้าใจยากและมีผลกระทบต่อนักงานทุกระดับใน บสภ. จึงควรสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้นรวมถึงการรณรงค์ให้ตระหนักถึงความเสี่ยง พร้อมทั้งเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

### 3. วิธีการศึกษา

#### 3.1 การสร้างโมเดล



การสร้างโมเดล (ดังแสดงในแผนภาพ) ทำเพื่อจุดประสงค์ที่จะนำเสนอข้อเท็จจริงในการตัดสินใจบางครั้งวิธีการอาจจะซับซ้อน ซึ่งทำให้จำกัดการนำโมเดลนี้ไปใช้ในหลายองค์ประกอบใดก็ตามการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Flow chart ตาราง ปัญหาที่อาจจะถูกสรุปและนำเสนอในแนวทางขององค์กรเองหลักการทั่วไปของโมเดลนี้ มีข้อสำคัญที่ต้องจดจำไว้ว่าโมเดลเป็นส่วนหนึ่งที่มุ่งหมายที่จะสะท้อนความจริงโมเดลนี้ยินยอมเพียงแค่การตัดสินใจที่เหมาะสมภายใต้กรอบงานเฉพาะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรความรู้ที่จำกัดหรือเอนเอียงมีผลอย่างมากต่อความถูกต้องของโมเดลการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจสถาบันการเงินและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรบวกกับคำถามที่เหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของโมเดลได้มากความเอนเอียงและอคติเป็นเรื่องปกติสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ความเอนเอียงและอคติจะลดลงไปเมื่อใช้เทคนิค AHP เพราะมีการนำคำถามมาตรวจสอบก่อนและจัดทำคำถามจำกัดความของหลักเกณฑ์ทั้งหลักเกณฑ์ย่อยและทางเลือกต่าง ๆ อย่างชัดเจน

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรของธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินของรัฐและบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนในประเทศไทย สถาบันการเงินที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาศึกษาประกอบไปด้วย

- 1) ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2) ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง ได้แก่ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน), 3) ธนาคารรัฐบาล ได้แก่ ธนาคารออมสิน, 4) ธนาคารกลาง ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย, และ 5) บริษัทหลักทรัพย์ ได้แก่ บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ทหารไทย จำกัด

โดยมีหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ตอบคำถามของการเปรียบเทียบเป็นคู่ด้วยเทคนิคการ

ตัดสินใจด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น(AHP)ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพด้านธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญผู้เชี่ยวชาญต้องมีประสบการณ์การทำงานในสายการเงินธุรกิจธนาคารหรือเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ หรือเกี่ยวข้องกับการเงินการธนาคารเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี, 2) ตำแหน่งงานของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญต้องมีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป คือมีสายการบังคับบัญชา มีผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน หรืองบประมาณ เป็นผู้ดูแลหน่วยงานในภาพรวมเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ฟังชั่นใด ฟังชั่นหนึ่งหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Special List) ของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร, และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรของผู้เชี่ยวชาญผู้เชี่ยวชาญต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ฟังชั่นใด ฟังชั่นหนึ่งอย่างน้อย 5 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรเป็นอย่างดี ได้รับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ถ้าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Special list) ต้องได้รับการอบรมหลักสูตรเฉพาะ หรือ มีใบ Certificate / License ที่รับรองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารมีลักษณะของการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual Interview) เป็นการสัมภาษณ์ของผู้ศึกษา 1 คน ต่อผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน โดยการตัดสินใจจัดระบบตามลำดับชั้นสำหรับการประเมินประเภทของความเสี่ยงภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร

คำถามการวิจัย มี 2 คำถามการวิจัยที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการสนับสนุนวัตถุประสงค์การวิจัยคำถามแรกเกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ส่วนคำถามที่สอง เกี่ยวกับการประเมินว่าปัจจัยใดที่ได้บ่งชี้ในคำถามแรก มีผลต่อความ

สัมฤทธิ์ผลในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรเครื่องมือวัดที่ผู้ศึกษาวิจัยได้จัดทำขึ้นโดยการศึกษเอกสาร ทฤษฎี และผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

**ส่วนที่ 2** เครื่องมือวัดระดับความคิดเห็น โดยการให้ระดับคะแนนและการเปรียบเทียบเป็นคู่ แบ่งเป็น 7 หัวข้อ จำนวน 148 ข้อ ดังนี้

|                                                                             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|
| หัวข้อที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร                         | จำนวน 21 ข้อ |
| หัวข้อที่ 2 ความเสี่ยงจากการทุจริต                                          | จำนวน 36 ข้อ |
| หัวข้อที่ 3 ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน       | จำนวน 21 ข้อ |
| หัวข้อที่ 4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน                           | จำนวน 21 ข้อ |
| หัวข้อที่ 5 ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ | จำนวน 29 ข้อ |
| หัวข้อที่ 6 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ    | จำนวน 10 ข้อ |
| หัวข้อที่ 7 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน                                     | จำนวน 10 ข้อ |

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการคำนวณค่าตัวแปรและปัจจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลและคำนวณค่าตัวแปรและปัจจัยด้วยวิธีการหาค่าการวิเคราะห์แบบลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) โดยตามหลักการของทฤษฎีของ AHP นั้นจำเป็นต้องมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Thomas Satty, 2000)

1. กำหนดเป้าหมายหรือสิ่งที่สนใจศึกษาและกำหนดไว้ให้อยู่บนลำดับขั้นสูงสุดในแผนภูมิ

2. ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ทางเลือกเป็นตัวแปรหลักที่มีลักษณะเป็นในรูปแบบนามธรรมและกำหนดให้อยู่ในลำดับขั้นที่ 2 ของแผนภูมิ

3. ทำการศึกษาและหาปัจจัยทางเลือก(หรือปัจจัยรอง)เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาโดยกำหนดให้อยู่ในลำดับขั้นที่ 3 ของแผนภูมิ

4. เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและนำมาใส่ในโปรแกรม Microsoft Excel Spreadsheet โดยใส่ข้อมูลในรูปแบบเมตริกซ์และนำค่าการเปรียบเทียบแบบจับคู่ในแบบสอบถามมาใส่ในตารางโดยคู่ของตัวแปรหลักที่เปรียบเทียบนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับตัวมันเองแล้วจะได้ค่าเท่ากับตัวมันเอง ดังนั้นจึงใส่ 1 ในการเปรียบเทียบของคู่ของมันเองและค่าที่ได้นั้นจะอยู่ในรูปแบบเป็น

ตลอดจนสอบถามผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการศึกษาในครั้งนี้ โดยเครื่องมือวัดมีส่วนประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

อัตราส่วนเช่น หากตัวแปร A : B หมายความว่าที่ตัวแปรหลัก B มีความสำคัญต่อตัวแปรหลัก A เท่ากับ 3:7 ตามระดับหรือ Scales ที่กำหนดไว้ 1-9 การได้มาของเมตริกซ์ของการเปรียบเทียบจะแสดงถึงความสำคัญแบบสัมพันธ์กัน(ชอบมากหรือน้อยกว่าหรือความเหมาะสม) ที่ถูกตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ขนาด (Scales) จาก 1 – 9 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบความสำคัญ

| ค่าความสำคัญ | นิยาม                                               | คำอธิบาย                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | มีความสำคัญเท่ากัน                                  | ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน                              |
| 3            | มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ                          | ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยตัวหนึ่งพอประมาณ                    |
| 5            | มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด                      | ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด             |
| 7            | มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก                   | ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัดมาก          |
| 9            | มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง                         | ค่าความสำคัญสูงสุดที่จะเป็นไปได้ในการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยทั้งสอง                         |
| 2, 4, 6, 8   | เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางของค่าที่กล่าวไว้ข้างต้น | ค่าความสำคัญในการเปรียบเทียบปัจจัยถูกพิจารณาว่าควรเป็นค่าระหว่างกลางของค่าที่กล่าวไว้ข้างต้น |

ตารางเมตริกซ์นี้จำเป็นต้องมีความสมมาตรกัน และอยู่ในรูปแบบเส้นทแยงมุม และข้อมูลที่อยู่เหนือเส้น ทแยงมุมคือข้อมูลที่มาจากแบบสอบถาม และข้อมูลที่อยู่ใต้เส้นทแยงมุม คือ ข้อมูลที่เป็นส่วนกลับ

5. ทำการแปลงค่าเป็นทศนิยมเพื่อง่ายต่อการคำนวณและทำการหาผลรวม(แลมด้าแมกซ์ :  $\lambda_{max}$ ) ในแนวตั้ง เพื่อที่จะทำการหาค่าความสำคัญเฉพาะแห่งแบบถ่วงน้ำหนักต่อไป

6. นำค่าที่แปลงเป็นทศนิยมไปหารกับผลรวมในแนวตั้งของแต่ละช่องในตารางจะได้ค่าที่เป็นถ่วงน้ำหนัก เมื่อได้ครบทุกช่องของเมตริกซ์แล้วทำการหาค่าความสำคัญเฉพาะแห่ง โดยการหาผลค่าเฉลี่ยแนวนอนของแถว ค่าที่มีค่าสูงสุดในช่องนั้นคือค่าที่มีความสำคัญมากที่สุด

7. หาค่าความสำคัญในลำดับชั้นถัดมาโดยใช้หลักการเดียวกันในขั้นตอนที่ 4-6 และหาค่าดัชนีความ

สอดคล้องและอัตราส่วนความสอดคล้องด้วยการนำเอาค่าผลรวมในตัวแปรหลักหารด้วยค่าผลรวมในแนวนอนจะได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (CI : Consistency Index) เมื่อได้ค่าแล้วนำมาหาด้วยค่า ดัชนีการสุ่มซึ่งเป็นค่ามาตรฐานที่กำหนดโดย Saaty โดยค่า CI มาตรฐานนี้จะขึ้นอยู่กับจำนวนตัวแปรหลักที่ใช้ในงานวิจัยค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง (CR : Consistency Ratio) ตามหลักทฤษฎีของ AHP นั้น ค่า CR ไม่ควรเกิน 0.1 จึงจะถือว่ามีความเชื่อมั่นได้จากงานวิจัย

#### 4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลงานวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลเฉลี่ยค่าความสำคัญของตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร

| ตัวแปรหลัก                                                         | ค่าความสำคัญ | ลำดับความสำคัญ |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| A: ความเสี่ยงจากการทุจริต                                          | 0.2297       | 1              |
| B: ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน        | 0.1354       | 6              |
| C: ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน                           | 0.1387       | 5              |
| D: ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ | 0.1874       | 2              |
| E: ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ   | 0.1444       | 4              |
| F: ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน                                     | 0.1644       | 3              |

จากตารางที่ 2 ปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรทั้ง 6 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับความเสี่ยงจากการทุจริตเป็นอันดับแรกเพราะสามารถสร้างความเสียหายทั้งตัวเงินและชื่อเสียงอย่างรุนแรงให้กับธนาคารอีกทั้ง 2 ปัจจัยเกี่ยวข้องกันคือเมื่อเกิดแล้วผลกระทบสูงและโอกาสการเกิดก็สูงอาจถึงขั้นทำให้ธนาคารปิดกิจการลงได้ในระยะเวลาอันสั้นเพราะธุรกิจจำนวนมาก มุ่งเน้นที่จะสร้างผลประกอบการแต่ขาดการวางแผนควบคุมรับมือกับความเสี่ยงและความเสียหายจากการทุจริต เห็นได้จากกรณีที่เกิดขึ้นทั้งในไทยและในต่างประเทศที่บริษัทต้องสูญเสียกำไรที่สะสมมาตลอดทั้งปีเพียงเพราะการทุจริตครั้งเดียวบางบริษัทถูกดำเนินคดีฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจนขาดทุนถึงขั้นปิดกิจการ หรือต้องขอเพิ่ม

ทุนจากผู้ถือหุ้นเพื่อให้บริษัทอยู่รอด บางบริษัทอาจมีการทุจริตที่ไม่รุนแรงแต่ก็ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ทำให้บริษัทขาดความน่าเชื่อถือความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุน

การทุจริตถือเป็นปัญหาที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งมีแนวโน้มที่จะสร้างความเสียหายได้อย่างมหาศาลและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรที่ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตประกอบด้วย การป้องกัน (Prevention) การตรวจจับ (Detection) การสืบสวน (Investigation) และแผนการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (Recovery) ที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้

ปัจจัยย่อยภายใต้การบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน ความเสี่ยงจากการทุจริตผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับปัจจัยการเฝ้าระวังและการตรวจสอบมากที่สุดเพื่อให้พนักงานที่คิดจะทำทุจริตไม่กล้าทำผิด อีกทั้งสามารถตรวจเจอการทุจริตได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ปัจจุบันการทุจริตในรูปแบบของนโยบายและการประพฤติดิในองค์กรยังคงเป็นปัญหาและความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ความกดดันของปัญหาทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้การควบคุมภายในอาจอ่อนแอลงและทำให้เกิดโอกาสในการทุจริตได้

การทุจริตในองค์กรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดมักจะเกิดจาก 3 ปัจจัยที่เรียกว่าสามเหลี่ยมทุจริต (The Fraud Triangle) 1) ความต้องการและแรงจูงใจ 2) โอกาส และ 3) ความมีเหตุมีผลและความซื่อสัตย์ แต่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็สามารถกระตุ้นให้พนักงานกระทำทุจริตได้ ดังนั้นการปิดโอกาสในการก่อการทุจริต โดยการเสริมจุดแข็งของการควบคุมภายในนั้นจะเป็นการสร้างเกราะป้องกันให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดีสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจเป็นอย่างดีอยู่แล้วต่อผลกระทบจากการทุจริตต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นจากระดับไหนในองค์กรแต่พนักงานระดับกลางและระดับล่างนั้นอาจมีความไม่ชัดเจนต่อผลกระทบดังกล่าว ดังนั้น Tone at the top จึงต้องมีความชัดเจนและควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานทุกระดับ ดังเห็นตรงกันว่าองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตมี 3 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

1) การป้องกัน (Prevention) การพิจารณาความเสี่ยงจากการทุจริตและหาวิธีป้องกันผ่านระบบการควบคุมภายใน เพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้นมีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องการส่งสัญญาณว่ามีกรณีเฝ้าติดตามปัญหาการทุจริตถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยบางบริษัทได้มีการจัดทำ Corporate Intelligence เพื่อตรวจสอบเฝ้าติดตามและเก็บข้อมูลในเรื่องของการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานและฝ่ายบริหารกันเลยทีเดียว

2) การตรวจจับ (Detection) การพบทุจริต

ภายในองค์กรมักจะมาจากการให้ข้อมูลของพนักงาน Whistle blowing จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการแจ้งการทุจริตที่มีประสิทธิภาพซึ่งควรจะต้องมีหลายช่องทางการติดต่อที่สำคัญที่สุดคือบริษัทจะต้องสามารถรักษาความลับและรับรองความปลอดภัยให้กับผู้แจ้งได้

3) การตอบสนอง (Response) ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทลงโทษที่เข้มงวดพนักงานที่ทุจริตจะต้องรับผิดชอบและถูกฟ้องร้องดำเนินคดีเพื่อเป็นการส่งสัญญาณถึงความจริงจังของฝ่ายบริหารขั้นตอนการสืบสวนและการตั้งคณะกรรมการเพื่อหาข้อสรุปต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมเพื่อป้องกันการถูกฟ้องกลับว่ามีการกล่าวหาอย่างไม่ถูกต้องประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือสัญญาณเตือนภัยต่างๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตเช่นการจัดโครงสร้างบริษัทที่ซับซ้อนซึ่งยากต่อการตรวจสอบการมีบริษัทในกลุ่มจดทะเบียนในประเทศที่ไม่โปร่งใสการซ่อนมรดกเงินกู้โดยไม่ผ่านคณะกรรมการ การมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการกระทำธุรกรรมในนามบริษัทแต่เพียงผู้เดียวคณะกรรมการบริษัทถูกจำกัดอำนาจในการควบคุมดูแลการเชื่อใจและมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียวโดยขาดการตรวจสอบ การขาดการแบ่งแยกหน้าที่ที่ดีขาดการป้องกันในการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงานผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญที่สุดกับปัจจัยการซึบอันตรายการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมระดับความเสี่ยงที่ทำงานการซึบอันตรายและประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญตัวหนึ่งที่จะใช้ในการค้นหาอันตรายที่มีอยู่ในการทำงานและสามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าจะจัดการกับอันตรายที่มีอยู่อย่างไรดี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนซึ่งก็มีหลากหลายเทคนิคให้เลือกใช้กันตามลักษณะของสถานประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิค Job Safety Analysis (JSA) Hazard and Operability Study (HAZOP) Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) ขั้นตอนหลักๆ ที่เราใช้ในกระบวนการนี้ ที่เรา

ท่านๆ รู้กันก็จะมียู่ 3 ขั้นตอน คือ การชี้ บ่งอันตราย (Hazard Identification), การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment), และการควบคุมความเสี่ยง (Hazard Control) มีแนวทางดังนี้

1) ชี้บ่งอันตราย (Identify the hazard) เป็นสิ่งแรกที่ต้องทำเพื่อหาว่าคนทำงานมีโอกาสได้รับอันตรายอะไรบ้าง เรื่องนี้ต้องระวัง เพราะว่ามีความเป็นไปได้สูงที่เราจะมองข้ามอันตรายเหล่านั้นไปเนื่องจากความคุ้นเคยกับสภาพที่เป็นอยู่

2) สรุปลอกมาว่าใครอาจจะได้รับอันตรายบ้าง และจะได้รับอันตรายอย่างไร (Decide who might be harmed and how) หัวข้อนี้ต้องชัดเจนว่าใครที่อาจจะได้รับอันตรายบ้าง ซึ่งจะเป็นผลดีในการจัดการกับความเสี่ยง เพราะถ้าเรารู้ว่าใครจะได้รับอันตรายบ้าง เราจะสามารถที่จะป้องกันอันตรายต่อคนเหล่านั้นได้

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สินผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกมากที่สุดทางเลือกที่ต้นทุนน้อยที่สุดลดระดับความเสี่ยงได้มากที่สุดสามารถจัดการความเสี่ยงได้จริงเห็นเป็นรูปธรรมจึงจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของธนาคารความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจสำคัญที่สุดเพื่อให้รู้สถานะขององค์กรว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการเมื่อเหตุการณ์หยุดชะงักเพื่อให้ธนาคารกลับมาส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการได้ตามกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการของธนาคารได้อย่างต่อเนื่องและได้รับผลกระทบน้อยที่สุดความเสี่ยงจากลูกค้าผลิตภัณฑ์และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการบริหารความเสี่ยงลูกค้าสำคัญที่สุดเพราะเป็นปัจจัยที่รวมรายละเอียดของปัจจัยอื่นจึงทำให้ป้องกันความเสี่ยงจากลูกค้าได้ดีกว่าปัจจัยอื่น ๆ

ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการประเมินตนเอง เนื่องจากการจะป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดจาก

กระบวนการทำงานต้องทำตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดจึงต้องทำการประเมินตนเองเพื่อให้ทราบถึงสถานะ การป้องกันและการควบคุมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่เนื่องจากทุกปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและต่อเนื่องกันต้องทำทุกปัจจัยไม่สามารถตัดปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งออกไปได้จึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผล ธนาคารสามารถจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณการให้ความสำคัญถึงปัจจัยที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบมากที่สุดกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในแต่ละด้าน

## 5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร (ดังแสดงในตารางที่ 2) พบว่า ความเสี่ยงจากการทุจริต เป็นปัจจัยหลักที่ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นที่สำคัญที่สุดสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารให้สัมฤทธิ์ผล แต่ปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัยนั้นเป็นองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ซึ่งไม่สามารถตัดปัจจัยใดออกไปจากการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรได้ซึ่งค่าคะแนนความสำคัญก็มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันหมายถึงปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัยนั้นส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผล

จากการวิเคราะห์ ปัจจัยย่อยภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในแต่ละด้านจะเห็นได้ว่าแต่ละปัจจัยย่อยนั้นมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน ไม่สามารถตัดปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งออกไปจากการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านได้ซึ่งค่าคะแนนความสำคัญก็มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันนั้นหมายถึงปัจจัยย่อยแต่ละปัจจัยภายใต้การบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ด้านนั้น ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านสัมฤทธิ์ผลเพียงแต่ธนาคารควรจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการจัดสรรงบประมาณ ให้เหมาะสมตามที่ผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญตามลำดับในแต่ละปัจจัย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

จากงานวิจัยการประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจสถาบันการเงินผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลต้องมองว่ามีจุดใดบ้างที่ควรระวังและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่องาน การบริหารความเสี่ยงที่ดีในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องมีกรอบนโยบายที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหารต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมในแง่ของฝ่ายงานถ้าเขาไม่ให้ความร่วมมือก็จะทำให้การดูแลความเสี่ยงทำได้ยากนอกจากนี้เราต้องมีเครื่องมือในการดูแลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพใช้งานได้จริง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลสุดท้ายก็คือวัฒนธรรมขององค์กรเรื่องนี้สำคัญมากและเป็นส่วนที่จะทำให้งานบริหารความเสี่ยงเดินไปได้ด้วยดี ถ้าพนักงานตระหนักว่างานที่เขาทำมีความเสี่ยงอะไรแฝงอยู่และหาวิธีการที่จะป้องกันแก้ไขล่วงหน้าก็จะทำให้งานของสถาบันการเงินไปถึงจุดหมายได้อย่างราบรื่น อีกทั้งความเสี่ยงเปลี่ยนไปตามยุคสมัยความเสี่ยงเปลี่ยนไปตามโลกอาจจะด้วยการสื่อสารเทคโนโลยีหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เข้ามามากขึ้น เลยทำให้ความเสี่ยงลามาได้เร็ว ในแง่ดีคือเครื่องมือที่ใช้ตรวจความเสี่ยงก็พัฒนาขึ้นด้วย

ข้อดีของการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์แบบลำดับขั้น (AHP) คือสามารถที่จะชี้ลำดับความสำคัญของปัญหาหรือปัจจัยจากการวิเคราะห์ปัจจัยได้ (Factor Analysis) กล่าวคือ จากปัจจัยความเสี่ยงหลักทั้ง 6 ด้าน ความเสี่ยงจากการทุจริตมีความสำคัญและส่งผลมากที่สุดสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจสถาบันการเงิน ดังนั้นในอนาคตหากมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรก็อาจชี้ความสำคัญของ แต่ละปัจจัยต่างออกไปจากผลงานวิจัยนี้ เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถมุ่งเน้นไปที่ปัญหาและลำดับความสำคัญของปัจจัยได้อย่างตรงประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอให้ใส่ค่าคะแนนเพื่อประเมินน้ำหนักใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุปคือ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติ

การองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล ควรมองเป็นภาพรวมในหน่วยงานที่เกิดความเสี่ยง ปัจจุบันทางทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงสนใจแต่การแก้ปัญหาเป็นการเฉพาะเรื่องแต่ละเรื่องไป การแก้ปัญหาควรแก้ปัญหาเป็นภาพรวมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบอย่างแท้จริงในกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับนโยบายไม่มากนักเพราะมีนโยบายมีกระบวนการก็ไม่สามารถทำได้หากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญคือความมุ่งมั่นของผู้บริหารถ้าผู้บริหารให้ความสนใจตั้งใจในการบริหารอย่างแท้จริงพนักงานตระหนักถึงความสนใจและตั้งใจนี้ก็สามารถบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรได้สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริงการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตถึงมีแผนการควบคุมการทุจริตแบบเบ็ดเสร็จสถาบันทางการเงินก็ไม่สามารถหยุดการทุจริตได้ เพราะการทุจริตนั้นมีรูปแบบที่แปลกใหม่อยู่เสมอและบางครั้งการทุจริตก็ไม่มีอยู่ในแผนที่ธนาคารได้เตรียมไว้

การประชาสัมพันธ์ในองค์กรเพื่ออย่าเตือนถึงผลกระทบที่ได้รับจากการกระทำทุจริตนั้นถึงแต่ละสถาบันทางการเงินจะไม่ค่อยดำเนินการในประเด็นนี้แต่สื่อมวลชนและธนาคารแห่งประเทศไทยก็มีการประชาสัมพันธ์ในลักษณะนี้อยู่แล้ว ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน หากการกำหนดกรอบ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะทำให้การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการสำหรับการจัดการความเสี่ยงการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกเหล่านั้นชัดเจนและง่ายขึ้น ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินจะมีคำสั่งจากผู้บริหารออกมาเพื่อให้ตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้นได้ทันทั่วทั้ง ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน ปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความมุ่งมั่น ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่อาจเป็นทั้งผู้ผลักดัน เป็นปัจจัยที่สำคัญแต่อาจไม่ มีความแน่นอนว่าจะมีความสม่ำเสมอต่อเนื่องหากผู้บริหารสั่งย้อมเกิดความเปลี่ยนแปลงในทันทีแต่หากสั่งบ่อยพนักงานจะให้ความร่วมมือต่ำลง

คำสั่งของผู้บริหารในเรื่องความปลอดภัยคงมีไม่บ่อยนัก เว้นแต่ธนาคารกำลังเสี่ยงต่อการผิดกฎหมายความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์และวิธปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยการจัดให้แสดงตนเป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะมีหลักเกณฑ์จากธนาคารแห่งประเทศไทยและอื่นๆที่ต้องปฏิบัติตาม ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน หากธนาคารสามารถดำเนินการปัจจัยการติดตามการปฏิบัติงานไว้ได้ดี จะทำให้ภาพของปัจจัยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเห็นภาพรวมของสถานะความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมของการควบคุมในปัจจุบันได้ชัดเจน

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP) และใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารขององค์กรเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผลงานวิจัยจะเน้นและมุ่งตรงต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งได้รับทราบมุมมอง อุปสรรค ปัจจัยที่สำคัญ ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างตรงประเด็น แต่อย่างไรก็ตามนั้นก็เห็นเพียงความคิดเห็นในมุมมองผู้บริหารเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอการวิจัยในเชิงปริมาณ (Empirical Research) โดยกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามนอกจากผู้บริหารแล้ว ควรเพิ่มผู้บริหารชั้นต้นผู้ปฏิบัติงานเข้าไปแล้วนำผลลัพธ์มาเพิ่มเติมในงานวิจัยเพื่อที่จะเข้าใจปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรได้หลากหลายแง่มุมมากขึ้นการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารมีความแตกต่างกันบ้างบางประการในธนาคารพาณิชย์และธนาคารรัฐบาล ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้มีการวิจัยให้ครอบคลุมทั้งธนาคารพาณิชย์และธนาคารรัฐบาล เพื่อนำผลที่ได้มาศึกษาถึงจุดแข็งของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และธนาคารรัฐบาล

ประโยชน์เพิ่มเติมจากงานวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรทั้งหกประเภทส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในสถาบันการเงินในประเทศไทยสัมฤทธิ์ผลเมื่อทราบว่าปัจจัยใดคือปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรสัมฤทธิ์ผล สถาบันการเงินจะได้ทำการตรวจสอบปัจจัยด้านนั้น และทำการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

## บรรณานุกรม

ธนาคารทหารไทย จำกัด มหาชน. (2555). มาตรฐานขั้นต่ำการควบคุม.บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร. (อัดสำเนา).

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556). การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Online). <http://www.bot.or.th/Thai/>

FinancialInstitutions/Highlights/BaselIII/Documents/Basel\_II\_III\_PM.pdf., 22 ธันวาคม 2557.

ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศสายกำกับสถาบันการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน(Online). [Http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/](http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/)

PruReg\_HB/RiskMgt\_Manual/download/RiskMgt\_Manual.pdf., 22 ธันวาคม 2557.

เมธา สุวรรณสาร. (2550). แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป (Online). <http://www.itgthailand.com/wp-content/uploads/2011/01/บทสรุปของผู้บริหาร.doc.>, 30 มกราคม 2558.

ระพีพรรณ พิริยะกุล. (2545). การตัดสินใจด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นในการจำลองระบบด้วยคอมพิวเตอร์ (Online). <http://e-book.ram.edu/e-book/c/CT487/CT487-7.pdf.>, 22 ธันวาคม 2557.

\_\_\_\_\_. ราชกิจจานุเบกษา. 2556. เล่มที่ 130 ตอนที่ 63 ก, หน้า 23.

วิฑูรย์ สมโต. 2551.การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สารานุกรมเสรี. 2557. การจัดการความเสี่ยง (Online). <http://th.wikipedia.org/wiki/การจัดการความ>

เสี่ยง., 30 มกราคม 2558.

อังคณา ศรีสวัสดิ์. 2553. การยอมรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลต่อโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.). งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร,มหาวิทยาลัยบูรพา

Adisak Theeranuphattana. (2007). “A conceptual model of performance measurement for supply chains: Alternative considerations” Journal of Manufacturing Technology Management 2007.

Anocha Rattanachinch. (2548). แนวทางการบริหารความเสี่ยง (Online). <http://www2.oae.go.th/FTA/PDF/risk/1.2555.pdf>, 22 ธันวาคม 2557.

Australian Government Comcare. (2005). The Principles of Effective OHS Risk Management. (Online). [http://www.comcare.gov.au/forms\\_and\\_publications/publications/safety\\_and\\_prevention/?a=41363](http://www.comcare.gov.au/forms_and_publications/publications/safety_and_prevention/?a=41363), 1 มีนาคม 2557

Commonwealth of Australia. (2011). Fraud Control - Prevention (Online).[http://www.anao.gov.au/html/Files/BPG%20HTML/Government%20Fraud%20Control%20BPG/5\\_fraud\\_control\\_prevention.html](http://www.anao.gov.au/html/Files/BPG%20HTML/Government%20Fraud%20Control%20BPG/5_fraud_control_prevention.html), 22 ธันวาคม 2557.

FARM CREDIT ADMINISTRATION. (2014). Business Continuity (Online). <http://www.fca.gov/Download/ITManual/itbusinesscontinuity.pdf>, 22 ธันวาคม 2557.

Homeland security. (2011). Risk Management Fundamentals (Online). <https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/>

rma-risk-management-fundamentals.pdf., 22 ธันวาคม 2557.

Premedia. (2011). Analytic Hierarchy Process(Online).[http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/12638/12941492/rsh\\_qam11\\_module01.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/12638/12941492/rsh_qam11_module01.pdf), 22 ธันวาคม 2557.

Saaty, T. L.. 2000. Fundamentals of Decision Making with the Analytic Hierarchy Process, paperback. Original edition 1994, Revision. Pittsburgh: RWS Publications.