

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กรตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM 2017 กรณีศึกษา: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎี
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เกิดจากการรวมตัวของสถาบันวิชาชีพในสหรัฐอเมริกาโดยมีคณะกรรมการร่วม จำนวน 5 สถาบันวิชาชีพ คือ

1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants: AICPA)
2. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors: IIA)
3. สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute: FEI)
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association: AAA)
5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants: IMA)

COSO ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยและพัฒนาแนวความคิดการควบคุมภายใน โดยได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในระดับสากลตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 รวมถึงประเทศไทยก็ได้นำแนวคิดของ COSO มาใช้ในองค์กรเพื่อสร้างระบบการควบคุมภายใน ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2540 ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO แบบเดิม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (จันทนา สาขากร, 2550)

- 1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

หลังจากที่ได้เกิดวิกฤตการณ์ที่ บริษัทเอนรอน (Enron) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ล้มละลาย เนื่องจากพฤติกรรมการณ์ของผู้บริหาร ปลายปี พ.ศ.2544 อันนำไปสู่การออกกฎหมาย Sarbanes Oxley Act 2002 ตามมาในปี พ.ศ.2545 หลังจากนั้นกฎหมายได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน และหันมาพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใสมากขึ้น COSO จึงได้พัฒนาปรับปรุงและขยายแนวความคิดของการควบคุมภายใน โดยนำองค์ประกอบเดิม 5 ประการมาขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้นและปรับใหม่ให้เหมาะสม จึงเกิดเป็น COSO ERM ซึ่งมีองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยง 8 ประการ (COSO, 2547) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

จากองค์ประกอบของ COSO ที่มีการพัฒนากรอบแนวความคิดจากเดิมมาเป็น 8 องค์ประกอบ ในปี พ.ศ.2547 ต่อมาในปี พ.ศ.2556 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่เพื่อให้มีการยอมรับมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนมากขึ้น โดยเพิ่มหลักการ 20 หลักการ เพื่อเชื่อมโยงกับ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2561)

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)
3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างขององค์ประกอบระหว่างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตาม COSO-ERM และ COSO-ERM 2017

COSO-ERM	COSO-ERM 2017
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร</li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์</li> <li>3. การระบุเหตุการณ์</li> <li>4. การประเมินความเสี่ยง</li> <li>5. การตอบสนองความเสี่ยง</li> <li>6. กิจกรรมควบคุม</li> <li>7. สารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>8. การติดตามและประเมินผล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร</li> <li>3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน</li> <li>4. การทบทวนและปรับปรุง</li> <li>5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน</li> </ol>

ที่มา: Institute of Risk Management (IRM, 2017)

ตารางที่ 2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์	ผลการ ดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
1. จัดตั้ง คณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง	6. วิเคราะห์ ธุรกิจ	10. ระบุความ เสี่ยง	15. ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่ สำคัญ	18. ขระดับระบบ สารสนเทศ
2. จัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน	7. ระบุความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	11. ประเมิน ความรุนแรง ของความเสี่ยง	16. ทบทวนความ เสี่ยงและผลการ ดำเนินงาน	19. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง
3. ระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ	8. ประเมินกล ยุทธ์ทางเลือก	12. จัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง	17. มุ่งมั่น ปรับปรุงการ บริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร	20. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และ ผลการดำเนินงาน
4. แสดงความ มุ่งมั่นในค่านิยม หลัก	9. กำหนด วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ	13. ดำเนินการ ตอบสนอง ต่อความเสี่ยง		
5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากร ที่มีความสามารถ		14. พัฒนา กรอบความ เสี่ยงใน ภาพรวม		

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

### 2.1.1 การบริหารความเสี่ยง

(จันทนา สาขากร, 2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ว่าเป็นกระบวนการซึ่งเป็นผลจากการที่คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์และวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มี

ความเป็นไปได้ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร และการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยงได้ก็ต่อเมื่อรู้วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง หรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นในทุกระดับของหน่วยงานขององค์กร จึงจะสามารถที่จะนำไปสู่การระบุเหตุการณ์ที่เป็นไปได้

ในขณะที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การเลือกเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจและการทบทวน (Trieschmann, et al., 2005) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การค้นหาความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง วิธีการจัดการความเสี่ยง และการประเมินผล (Wilson, 1999) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรับมือกับความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง (Gray & Larson, 2006) แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นทิศทางการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการ และหาทางป้องกันความเสียหายอันเกิดขึ้น ในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่ไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะการที่ได้มีการเตรียมการและ ตั้งมือรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเต็มที่ไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น แนวทางการบริหารความเสี่ยง จะช่วยในบรรลู่วัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการป้องกันโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย (ชร สุนทรายุทธ, 2550)

ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงก็เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะประกอบไปด้วยความหมายและประเภทของความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยง (อมร มะลาศรี, 2554)

สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

#### 2.1.2 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรหรือ บรรษัทภิบาล ตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์

ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ปัจจุบันมีมาตรฐานสากลด้านการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในหลายประเทศ คือ OECD Principles of Corporate Governance และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2549 ได้เสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่บริษัทจดทะเบียน ซึ่งเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงอีกครั้งในปี 2555 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard) โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555)

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น หลักการผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้ง คณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน

2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน หลักการผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย

3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หลักการผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่งทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ

4. การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส หลักการคณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ

5. ความรับผิดชอบของกรรมการ หลักการคณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจาก ฝ่ายจัดการ ดังนั้น จากการศึกษาการกำกับดูแลกิจการย่อมส่งผลดีทั้งกับบริษัท และกับตลาดทุนโดยรวม นอกจากนี้ การประเมินการกำกับดูแลกิจการรายบริษัทจดทะเบียน โดยหน่วยงานภายในประเทศ จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของบริษัทจดทะเบียนในการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการให้เป็นมาตรฐานสากล เช่น โครงการการกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียน (CGR) โดยสมาคมส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย โครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้น โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย เป็นต้น

COSO ได้ให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในขององค์กรว่าเป็นรากฐานที่จะเสริมสร้างให้เกิดการควบคุมภายใน ปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของบุคลากร ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร โครงสร้างการจ้องค์การและนโยบายการจัดการด้านบุคลากร ทั้งนี้ COSO ยังคงถือว่าจิตสำนึกและคุณภาพของคนในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเช่นเดียวกับที่กำหนดไว้ในกรอบการควบคุมภายใน (จันทนา สาขากร, 2550)

นอกจากนี้ (ศิลป์พร ศรีจันเพชร, 2548) ได้ให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง นโยบาย วิธีการ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการควบคุมภายในของกิจการ เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาการทำงานของผู้บริหาร โครงสร้างการจ้องค์การการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และนโยบายการจัดการด้านบุคลากร เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) คือ ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) แต่จะแสดง ออกมาเป็นกิจกรรมต่างๆขององค์กรที่สามารถมองเห็นและสามารถสังเกตได้ (Schien, 1992) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ พนักงานและกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งและแข็งแกร่ง (Strong Organizational Culture) ต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้ (Organizational Behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิด และทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กร (Greenberg and Baron, 2003)

COSO ได้แทรกหลักการในองค์ประกอบการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) จำนวน 5 หลักการ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017) อ้างถึงใน (จุฑามาน สิทธิพลวนิชกุล, 2561) ได้แก่

หลักการที่ 1 กรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมี ความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ คณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระ หลีกเลียง ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ 2 จัดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการ

กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับความเลื่อมใส วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้น จากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งความคาดหวังของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับงานบริการ Ganesan (1994) กล่าวว่าเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากใช้สินค้า หรือบริการนั้นเกินความคาดหวังของลูกค้าตามที่ตั้งไว้ ก็จะสามารถเพิ่มความแข็งแกร่งในความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ และทำให้เกิด ความไว้วางใจของลูกค้าตามมา สอดคล้องกับ Gundlach & Murphy (1993) ที่กล่าวว่าคุณภาพการให้บริการอาจสามารถสร้างความเชื่อให้กับลูกค้าได้ ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อความ ไว้วางใจ และหากลูกค้าเกิดความไว้วางใจแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความผูกพัน และความ จงรักภักดีตามมา Ba (2001) กล่าวว่าการรับรู้ในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจ และความพอใจของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อแรงจูงใจในการกลับมาซื้อซ้ำ หรือใช้บริการซ้ำซึ่งอาจเป็นผลมาจากความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ หรือบริการ (Selnes, 1998)

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสาร ที่เหมาะสม

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานใน ทุกระดับ

สรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) หมายถึง ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่าย

จัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น

### 2.1.3 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)

กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ก็ต่อเมื่อรู้วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงหรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นในทุกระดับของหน่วยงานขององค์กร จึงจะสามารถที่จะนำไปสู่การระบุเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ อันทำให้เกิดความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ (จินตนา สาขากร, 2550)

ปิยวดี โขวิฑูรกิจ (2561) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงจะถูกรับรู้การเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยถูกผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินการ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง Abernethy and Bouwens (2005) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านบัญชี และการนำไปใช้ของการบัญชีการจัดการเชิงกลยุทธ์จากธรรมชาติของข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ได้ถือเป็นนวัตกรรมทางการบัญชี และจากการที่นักบัญชีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะไม่ค่อยได้เห็นผลอย่างทันทีทันใด แต่จะค่อยๆ ซึมซับเข้าไปตามหลักการประเมินค่า จากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาระบบการบัญชีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับต้นทุนการดำเนินงานและการดูแลระบบ

Miles and Snow (1978) กล่าวถึงขอบข่ายงานของกลยุทธ์มีอยู่ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ปกป้อง กลยุทธ์การวิเคราะห์ กลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์การตอบสนอง และโดยส่วนใหญ่จะมีการนำกลยุทธ์มาใช้เพียงแค่ 2 ส่วน คือ กลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์ผู้ปกป้อง โดยกลยุทธ์เชิงรุก จะเป็นลักษณะที่เสาะแสวงหาโอกาสของสิ่งใหม่ๆ คล้ายนักแสวงโชค ซึ่งจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต คาดการณ์ไม่ได้ มีการเสาะแสวงหาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ และในส่วนของกลยุทธ์ผู้ปกป้องจะเป็นลักษณะมีแนวโน้มที่จะปกป้อง ป้องกันอาณาจักร ขอบเขตงานของตนเอง ไม่ให้ใครมารุกล้ำหรือแย่งไปอย่างไรก็ตาม ควรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ณ ระดับต่างๆ ของกิจกรรมก่อนที่จะประเมินความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์เหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ

องค์กร หลังจากนั้นจึงทำการประเมินความเสี่ยง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548)

COSO ได้แทรกหลักการในองค์ประกอบกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting) จำนวน 4 หลักการ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO, 2017) อ้างถึงใน (จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) ได้แก่

หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือก และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ กำหนดความต้องการที่จะเสี่ยง ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจซึ่งกลยุทธ์มีอยู่ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ผู้ปกป้อง กลยุทธ์การวิเคราะห์ กลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์การตอบสนอง

#### 2.1.4 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)

Rampsey (2008) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานไว้ว่า เป็นการบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นี้ เช่นเดียวกับ Singer and Edmondson (2008) ที่กล่าวว่าผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุ

ซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆบางมิติ อาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ Barrie and Wayne (1998) กล่าวถึงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบ 2 แนวคิดระหว่างการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance Management) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ว่าเป็นแนวทางเพื่อการสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรนั้นจะต้องตระหนักถึงการเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ระดับบุคคลจนมาสู่ระดับกลุ่มและระดับองค์กรด้วยความร่วมมือระหว่างองค์กร ด้วยการสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรเรียนรู้อย่างเปิดกว้าง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาวมากกว่าแนวทางของการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรที่พยายามจัดกรอบองค์กรอย่างเคร่งครัดและใช้ลักษณะของคำสั่งมากกว่าความร่วมมือ

ในขณะที่ Evan (1976) กล่าวว่าผลการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดการกับกระบวนการทั้ง 4 ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ปัจจัยนำออก (Outputs) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลย้อนกลับ (Feedback Effects) ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรร็อบบิ้นส์ (2546) ได้นิยามผลการดำเนินงานขององค์กรว่าหมายถึง ผลรวมของการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการทั้งหมดขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการสินทรัพย์ที่ดีขึ้น การเพิ่มความสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรและการพัฒนาความรู้ขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้เป้าหมายผลการดำเนินงาน คือการระบุเหตุการณ์ ต้องสามารถระบุได้ถึงเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิดซึ่งมีผลกระทบให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อสามารถระบุเหตุการณ์ได้แล้วยังไม่เพียงพอ จะต้องพิจารณาความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยงต่อไป (จันทนา สาขากร, 2550) ทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องหามาตรการเพื่อจัดการกับความเสี่ยง โดยระบุถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หลังจากนั้นจึงพัฒนาวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ศิลาพร ศรีจันเพชร, 2548)

โอลซ์ และคณะ (2546) กล่าวว่าองค์กรส่วนมากมักจะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในด้านการวิเคราะห์การเงินเพียงอย่างเดียวซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญในมิติอื่นเพื่อเป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรที่แท้จริงและผลการดำเนินงานในแต่ละภาคส่วนก็ไม่จำเป็นต้องมีความหมายเหมือนกันอาจแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยส่วนมากแล้วผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหมายที่ชัดเจนในตัวเองอยู่แล้วคือ การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย

ปัจจัยที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพราะองค์กรเกิดขึ้นจากการรวมกันของแต่ละหน่วยงานซึ่งแต่ละหน่วยงานนี้เองที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกันและกัน ดังนั้นผลการดำเนินงานจะเกิดขึ้นก็ด้วยความร่วมมือและการประสานงานภายในองค์กรนั่นเอง (Pennings and Goodman, 1994)

ในขณะที่ Kotze (2006) กล่าวให้ความหมายผลการดำเนินงานว่าเป็น การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ Rampsey (2008) กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นี้เช่นเดียวกับ Singer and Edmondson (2008) ที่กล่าวว่าผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรการศึกษาภาครัฐผลการดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้ถูกชี้วัดด้วยสถานะหรือประสิทธิภาพทางการเงิน ในขณะที่ในองค์กรโรงพยาบาล เป้าหมายทางการเงินและผลของการรักษาจะเป็นการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความเหมาะสมภายใต้ความสอดคล้องเดียวกันเช่นเดียวกัน (Van de VenandDrazin, 1985) จะเห็นได้ว่าความสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ นับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการเกิดผลการดำเนินงานขององค์กร Baker and Branch (2002) อธิบายถึงเรื่องผลการดำเนินงานด้วยพัฒนาการแนวคิด และทฤษฎีจากอดีตสู่ปัจจุบัน โดยสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความแตกต่างกันตามเงื่อนไขในแต่ละองค์กรและยุคสมัย โดยแต่ละองค์กรย่อมจะมีปัจจัยที่แตกต่างกันในการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ สายสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยสรุปแล้ว ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ (Singer and Edmondson, 2008)

COSO ได้แทรกหลักการในองค์ประกอบเป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) จำนวน 5 หลักการ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017) อ้างถึงใน (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) ได้แก่

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง

ด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่าง โอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยง ในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

สรุปได้ว่า เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ความสามารถขององค์กรเพื่อให้บรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นี้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือและการประสานงานภายในองค์กร

#### 2.1.5 การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

การทบทวนและปรับปรุง การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการทบทวนและติดตามเพื่อประเมินกรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง (จันทนา สาขากร, 2550) และเพื่อทราบถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันเวลา จะช่วยทำให้ลดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทันท่วงที ตามแนวคิดของ วรธรรมนต์ อัครนันท์และสิริภักดิ์ (2556)

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการติดตามเพื่อประเมินกรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง (จันทนา สาขากร, 2550) ซึ่งสอดคล้อง

กับแนวคิดของ จิตรลดา จิตตะนาวิก (2553) ที่พบว่าปัจจัยด้านระบบการติดตามผลการดำเนินงาน นั้น ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเรียกเก็บชำระหนี้ค่ารักษาพยาบาลของ โรงพยาบาลศิริราช

COSO ได้แทรกหลักการในองค์ประกอบการทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision) จำนวน 3 หลักการ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017) อ้างถึงใน (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) ได้แก่

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

หลักการที่ 16 สอบทานความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์ (2549) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้าคือ การวัดผลการดำเนินงานในองค์กรว่า สามารถทำงานได้เป็นอย่างไรบ้างเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการของลูกค้า

หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

สรุปได้ว่า การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) หมายถึง การทบทวนติดตาม และการหาทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

#### 2.1.6 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารในรูปแบบที่เหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (จันทนา สาขากร, 2550) ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีได้เข้ามา

เปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่าง ทั้งในแง่การแข่งขันทางธุรกิจ และในแง่ของพฤติกรรมผู้บริโภค สาเหตุหลักที่มักจะพบ คือ การขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ขาดความรู้ด้านนวัตกรรม มีแหล่งเงินทุนไม่พอ รวมถึงไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง (วรากร สาม โภเศษ, 2557) เทคโนโลยีเป็นกระบวนการใหม่ที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำธุรกิจให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความแตกต่างทางธุรกิจได้ (พัชสิริ ชมพุดำ, 2553) การนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจ จะทำให้ผู้ประกอบการบริหารเงินทุนได้ สามารถเพิ่มมูลค่าทางสินค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ (บุษกรณ์ ธีเกียรติ์, 2559)

ระบบสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ระบบสารสนเทศก่อให้เกิดรายงานที่ให้ข้อมูลซึ่งกันและกันได้ ทั้งข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลการปฏิบัติงานและข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบต่างๆ ที่จะช่วยควบคุมให้ธุรกิจดำเนินไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องกระทำในเชิงกว้าง บุคลากรทั้งหลายควรจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องเข้าใจบทบาทของตนในระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งความเกี่ยวเนื่องของกิจกรรมควบคุมต่างๆ นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลภายนอกด้วย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548) เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน หรือให้บริการ มักจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้ซื้อสินค้า หรือผู้ใช้บริการ (Brief & Aldag, 1977)

COSO ได้แทรกหลักการในองค์ประกอบของสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) จำนวน 3 หลักการ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017) อ้างถึงใน (จุฑามาน สิทธิพลวิชกุล, 2561) ได้แก่

หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูล การสื่อสารทั้ง

ระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง ควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

สรุปได้ว่า สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) หมายถึงรายงานความเสี่ยง ทั้งจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารในรูปแบบที่เหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.7 ความอยู่รอดขององค์กร (Survival)

ความอยู่รอดขององค์กร (Organization survival) หมายถึง องค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่างๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม (Taymaz and Ozler, 2007) โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วย ดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 ตัว ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร (Waal, 2005; Esteve-Perez and Mariez-Castillejo, 2006; Taymaz and Ozler, 2007) 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Murat and Baki, 2011) และ 3) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2006; Esteve-Perez and Mariez-Castillejo, 2008; Murat and Baki, 2011) จิรภัทร์ ลิปเมธิ และกัลป์ยาภัทร์ ทองเย็น (2557) ได้เน้นย้ำถึงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจว่าเป็นวิธีการปรับตัวจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของมนุษย์ที่มีมากขึ้น สังคม การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อให้องค์กรหรือธุรกิจนำไปสู่การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์นั้น

Eigenhuis and Dijk (2007) ที่กล่าวถึง ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จที่แท้จริงที่เกิดจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ (quality of product) และ ด้านการเงิน (Financial) และ มุมมองของ มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ที่กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรวัดได้จากการใช้ทรัพยากร ขององค์กร และผลลัพธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย และ ผลกำไร และแนวคิดของ Kaplan and Norton (2004) ที่กล่าวมิติทางการเงิน

(Financial Perspective) มิติด้านกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) และ มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ Yeoman and Beattie (2011) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ไปที่การควบคุมต้นทุน (Cost control) แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่มีผลกระทบต่อผลกำไร เมื่อรายได้และต้นทุนมีช่วง ของความห่างนั้นแสดงถึงศักยภาพสำหรับการเพิ่มขึ้นของ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

การนำเอากลยุทธ์ทางการตลาด เข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของ ผู้ประกอบการน้ำดื่มท้องถิ่นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยอาศัยหลักความพึงพอใจและความต้องการ ของผู้บริโภคอีกทั้งความเป็นท้องถิ่นเป็นหลัก กลยุทธ์การปรับตัวที่ นำมาใช้จึงควรเป็นรูปแบบที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรับมือกับองค์กรธุรกิจน้ำดื่มขนาดใหญ่ ที่มีวางจำหน่ายอยู่ในปัจจุบัน ทั่วประเทศ (สมชาย หิรัญกิตติ และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์: 2550) องค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวและยั่งยืน การนำวิธีการบริหารจัดการและการ ตัดสินใจนำรูปแบบใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแต่ละองค์กร รวมถึงการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (Kanchanamukda, 2006)

ประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติที่ทำให้เกิดปริมาณ และคุณภาพสูงสุด เพราะแต่ละ กิจกรรมจะมีวัตถุประสงค์ ซึ่งการปฏิบัติที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้าน ปริมาณและคุณภาพ คือ การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการมุ่งให้งานประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประสิทธิภาพจะใช้วัดอัตราส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้กับปัจจัย นำเข้า ในอันที่จะก่อให้เกิดผลผลิตนั้นและมักจะเป็นใน เรื่องของเศรษฐกิจ (วรินทร์ วิทยารภูมิ, 2550)

ประสิทธิภาพขององค์กร (Effectiveness) คือ องค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ (Robbins, 1990) Cameron (2005) กล่าวว่า ตัวแปรเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร เป็น สิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ ผลผลิต ตัวชี้วัดทางการเงิน และความจงรักภักดีของลูกค้า ศิริญา ทิพย์ โสค (2545) ได้อธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การ ปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวัดจากคุณภาพของการให้บริการในเรื่อง เวลาการให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการ ซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและ ประสิทธิภาพของการทำงาน และความพึงพอใจในการให้บริการ รวมถึงการมี ภาวะเบี่ยงวิธีการที่ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเพียงพอและมีประสทธิ ภาพ

สรุปได้ว่า ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) หมายถึง การปรับตัวเพื่อทำให้ธุรกิจ เดินหน้าต่อไปได้ ด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของ

ผู้บริโภค ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ประกอบการเองมีความจำเป็นที่จะต้องตามเทคโนโลยี ข่าวสารบ้านเมืองให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กรตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM 2017 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร ได้มีผู้ทำการวิจัยและสรุปผลการวิจัยไว้หลากหลายประเด็น ซึ่งผลการวิจัยมีดังนี้

### 2.2.1 การบริหารความเสี่ยง

พิเชษฐ วงศ์บุญเนตร (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM เพื่อลดความเสี่ยงในการสอบบัญชีในมุมมองของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต พบว่า องค์ประกอบของ COSO ERM ที่ผู้สอบบัญชีส่วนใหญ่เห็นว่า สามารถช่วยลดความเสี่ยงสืบเนื่องได้มากที่สุด คือ องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nocco and Stulz (2006) ซึ่งศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พบว่า การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น โดยงานวิจัยได้มุ่งเน้นที่การบริหารความเสี่ยงในด้านผลตอบแทนแก่องค์กร โดยกิจการควรใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีในการประเมินและวัดค่าความเสี่ยงตามความเหมาะสม ซึ่งอาจจะใช้การประเมินและวัดค่าความเสี่ยงเพียงครั้งเดียวหรือเป็นระยะเวลาสั้น ซึ่งผลลัพธ์หรือค่าทางสถิติที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงนั้น กิจการสามารถนำไปใช้กำหนดทิศทางและการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าแก่กิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

Athanasakou and Olsson (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีและคุณภาพกำไร พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการและการจัดอันดับคุณภาพกำไร กล่าวคือ หากบริษัทมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการบริหารกำไรที่นำไปสู่คุณภาพกำไรที่ดีขึ้น ผลการศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ณัชชา วะระรงรอง (2549) แสดงให้เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการที่ดีค่อนข้างมากและปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงและเข้าใจ เนื่องจากการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างสะดวกมากขึ้น ส่วนการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นจะช่วยให้พนักงานสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือเป็น

แนวทางในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยจรรยาบรรณ นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาให้เป็นที่คนเก่ง และคนดี มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนให้กับองค์กร

งานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Corporate Culture and Organizational Performance) โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจประกันภัย โรงพยาบาล และอุตสาหกรรม พบว่าธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) และมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment หรือ ROI) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาล พบว่ามีวัฒนธรรมทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของ พนักงาน จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะการให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใดก็ตาม ย่อมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น

นฤมล โปษเรือง และอนิวัช แก้วจางง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรม องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ปัญหาในด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการสร้างวัฒนธรรม ปัญหาในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรองค์กร ด้านที่สูงที่สุด คือด้าน ความรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ควรมีการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้าน ลูกค้ำสำคัญที่สุด

ซึ่งในส่วนของการนำ COSO ERM มาใช้นั้น ศิลปะพร ศรีจันเพชร (2548) ได้มีการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในภาพรวมของทุกอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงเรื่องกิจกรรมควบคุม ที่ในแต่ละองค์กรมีการปฏิบัติมากรองจากเรื่องสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิเศษฐ์ วงศ์บุญเนตร์ (2549) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM เพื่อลดความเสี่ยงในการสอบบัญชีในมุมมองของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต พบว่า องค์ประกอบที่สามารถลดความเสี่ยงจากการควบคุมได้มากที่สุด คือ องค์ประกอบการควบคุม

### 2.2.3 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)

ปณัฐภา ภาครูป และศุภรัตน์ เอี่ยมสมุทร (2555) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตเทศบาลนครสมุทรสาคร อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ำมากที่สุด ผู้ประกอบการเชื่อว่าความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนลูกค้ำรายใหม่ และ

กลยุทธ์การสร้างบรรยากาศภายในร้านมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ลิ้มปเมธิ และกัลป์ยาภรณ์ ทองเย็น (2557) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจให้เช่าเตียงผ้าใบบริเวณชายหาดชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์ทัศนียภาพงามตา การคงราคาแต่เพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และผลการศึกษาของ ฉัฐถามาศ พลศรี (2549) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีกขนาดเล็กในเขตนครบาล อุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดเล็ก มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในเรื่อง การจัดบรรยากาศในร้าน เพื่อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ และการจัดวางสินค้าแต่ละประเภทให้มีที่ว่างให้ลูกค้าเดิน ได้อย่างสะดวกจากการศึกษาของ ศิลปพร ศรีจันเพชร (2548) เรื่อง การนำการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสำรวจในภาพรวมทุกอุตสาหกรรมพบว่า องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบที่องค์กรปฏิบัติกันค่อนข้างมาก

นันทพงษ์ วนาทรัพย์ดำรง (2550) ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันโดยรวม ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

#### 2.2.4 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)

Applegate and Wills (1999) พบว่าการนำกรอบแนวคิดของ COSO มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบ ทำให้เกิดคุณภาพในด้านข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำรายงานที่นำเสนอแก่คณะกรรมการบริหารและสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนตรวจสอบ ซึ่งตามแนวทาง COSO นั้นจะมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การจัดทำรายงานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในขั้นการวางแผนการตรวจสอบและจัดทำกระดาษทำการเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2.2.5 การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

แนวคิดของ จิตรลดา จิตตะนาวิก (2553) ที่พบว่าปัจจัยด้านระบบการติดตามผลการดำเนินงานนั้น ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเรียกเก็บชำระหนี้ค่ารักษาพยาบาล ของโรงพยาบาลศิริราช

## 2.2.6 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

จากการศึกษา การนำการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสำรวจในภาพรวมทุกอุตสาหกรรมพบว่า องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงเรื่องสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่องค์กรปฏิบัติกันค่อนข้างมาก และ Beasley, Clune and Hermanson (2005) ได้สำรวจสัดส่วนของบริษัทชั้นนำของโลกที่อยู่ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในองค์กร พบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีการนำการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM มาใช้ในองค์กรแล้วและมีบางองค์กรได้มีการนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบรวมถึงปัจจัยด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และจากการศึกษาของ Wills (1998) พบว่าการนำกรอบแนวคิดของ COSO มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบ ทำให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารที่มีการกำหนดแนวทางไว้ที่แน่นอนทั้งเรื่องอำนาจที่ได้รับและแนวทางการปฏิบัตินั้นให้ผลดีกว่าการติดต่อสื่อสาร ซึ่งไม่ได้กำหนดแนวทางที่สมบูรณ์และครบถ้วน ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ของการจ้างงานและโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ทำให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด

วีระวุฒิ ศรีอวยพลอย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตสายใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีการปรับตัวในเรื่อง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางโทรสารนั้นมีระดับการปรับตัวในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องการจัดทำแคตตาล็อกสินค้า และการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บรักษาข้อมูลลูกค้านั้นมีระดับการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำที่สุดและจากการศึกษาของ Gordon and Narayanan (1984) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรของบริษัทกับการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีต่อผลกระทบของการออกแบบกลยุทธ์การบัญชีเพื่อการจัดการ ซึ่งพบว่า การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กรที่เชื่อมโยงกับลักษณะภายนอก และนอกจากนี้ยังกระทบไปยังลักษณะขององค์กรที่เป็นการกระจายอำนาจไปยังศูนย์กลางของกลยุทธ์การบัญชีเพื่อการจัดการ

## 2.2.7 ความอยู่รอดขององค์กร (Survival)

การปรับตัวในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่สูงจากองค์กรธุรกิจน้ำดื่มขนาดใหญ่ การปรับตัวของผู้ประกอบการน้ำดื่มท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยอาศัยหลักความพึงพอใจและความต้องการของผู้บริโภคและอีกทั้งความเป็นท้องถิ่น กลยุทธ์การปรับตัวที่นำมาใช้จึงควรเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรับมือกับองค์กรธุรกิจน้ำดื่มขนาดใหญ่ ที่มีวางจำหน่ายอยู่ในปัจจุบันทั่วประเทศ (สมชาย หิรัญกิตติ และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์: 2550) และจากงานวิจัยของ วันวิสา ทองลา (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจรับซื้อของเก่าในสังคมระบบ

การค้า ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ของธุรกิจรับซื้อของเก่าในปัจจุบันนี้มีผู้ที่สนใจประกอบธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด

การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ไม่เที่ยงแท้ และไม่แน่นอน แม้แต่ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ไทย และในการป้องกัน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะหมายรวมถึงการป้องกันความเสี่ยงในระบบเศรษฐกิจรวมของประเทศด้วยเช่นกัน ซึ่งผลจากการวิจัยจะช่วยลดความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจได้ตามมา (นวพร เรื่องสกุล, 2551)

### 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

