

การบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัย  
ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับ  
และส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)  
ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง\*

Risk Administration of Insurance Business  
under the Office of Insurance Commission Direction  
according to the Sufficiency Economy Philosophy

อัญชลิน พรรณนิภา (Anchalin Pannipa)\*\*

สมาน งามสนิท (Sman Ngamsnit)\*\*\*

บทคัดย่อ

ธุรกิจประกันภัยนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อมิให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจซึ่งจะกระทบต่อผู้บริโภคและเศรษฐกิจในภาพรวม

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัย (2) ปัจจัยสนับสนุน และ (3) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง "การบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

\*\* นักศึกษามัธยมศึกษา หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

\*\*\* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพรรณนา

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. สภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ประกอบด้วย (1) เหตุแห่งความเสี่ยง (2) ประเภทของความเสี่ยง และ (3) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 2. ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีความสอดคล้องกัน 3. ในการดำเนินแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น คณะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว โดยอิงตามแนวคิด COSO ผสมผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการความเสี่ยง, ธุรกิจประกันภัย, ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## Abstract

Insurance business plays important role in the development of country. Therefore, insurance company shall have efficient risk management in order to forecast the uncertainty to prevent the problem in business which can affect to the consumer as well as the macro economics.

The purpose of this research were to study as follows: (1) the context of administration in insurance business, (2) the factors that influence and (3) the risk administration approach of insurance business according to the Sufficiency Economy Philosophy.

Methodology of this research is a mixed research method, which employed the qualitative research as a main method and the quantitative research as supportive approach. For the qualitative research, data were

collected by in-depth-interview method and analyzed by descriptive interpretation. For the quantitative research method, data were collected by questionnaires and utilized by the descriptive statistics.

Findings were as follows: 1. Context of risk administration of insurance business consists of (1) cause of risk, (2) type of risk and (3) risk administration procedure 2. Factors affecting the risk administration of insurance business according to the Sufficiency Economy Philosophy were the risk administration theory under COSO concept and the Sufficiency Economy Philosophy that are related and supportive to each other. 3. To implement risk administration approach of insurance business according to the Sufficiency Economy Philosophy, the management of the organization had an important role in the setting of organization policy, organization structure, risk management system, internal control and monitoring system according to COSO concept and the Sufficiency Economy Philosophy.

**Keywords:** Risk Administration, Insurance Business, Sufficiency Economy Philosophy

## ความนำ

การประกันภัย เป็นธุรกิจการเงินประเภทหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศในการบริหารจัดการโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจประกันภัย โดยที่การให้บริการของธุรกิจประกันภัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนได้เสียและความผาสุกของประชาชนหมู่่มากมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องหลายฝ่าย นอกจากนั้น ธุรกิจประกันภัยยังเป็นสถาบันการเงินที่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเงินทุนจากประชาชนนอกเหนือจากสถาบันการเงินอื่น ๆ ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจประกันภัยมีหลายประเภท ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยต้องเข้าใจและจัดการความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจประกันภัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยในปัจจุบันนี้ ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและมีการขยายตัวค่อนข้างสูงมาก อีกทั้งในอนาคตอันใกล้จะมีการ

เปิดเสรีประกันภัย ซึ่งในการดำเนินธุรกิจประกันภัยย่อมเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง ดังนั้น การบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจประกันภัย จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้การคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้วิจัยได้ศึกษาความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย โดยผู้วิจัยได้สรุปไว้ ซึ่งเป็นการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นปรัชญาที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาเป็นระยะเวลากว่า 30 ปี ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้แนะการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจและการปกครองประเทศ เพื่อให้เกิดความผาสุกและความมั่นคง

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจประกันภัยนี้หากดำเนินการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการในการดำเนินงานแล้วจะมีผลต่อวิธีการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจประกันภัยนั้น ๆ เป็นอย่างมาก แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อ หรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างมีคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในขององค์กรธุรกิจประกันภัยมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมด ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจประกันภัย ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทั้งสิ้น การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่

กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถพึ่งพาตนเองได้รู้ศักยภาพของตน มีการเจริญเติบโตและสามารถดำเนินกิจการต่อไป (เศรษฐกิจพอเพียงขั้นพื้นฐาน) อย่างไรก็ตามหากองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันและพัฒนาไปสู่ความร่วมมือระหว่างองค์กรหรืออุตสาหกรรมได้ในที่สุด ก็จะเป็นการนำการบริหารจัดการความเสี่ยงและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพื่อสร้างความยั่งยืนโดยรวมบนหลักการพึ่งพาอาศัยกัน หรือที่เรียกว่าเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้านั่นเอง (ปิยวดี โชติชูธุรกิจ, 2550)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) โดยใช้การวิจัยคุณภาพ (qualitative research) เป็นหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) สนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยปัจจัย และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยให้ความสำคัญต่อการศึกษา

เชิงการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นสำคัญและเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจประกันภัย ตลอดจนแนวทางการนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจประกันภัย จึงดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจประกันภัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยขนาดใหญ่ ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยขนาดกลาง ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยขนาดเล็ก และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริมกำกับและดูแลธุรกิจประกันภัย รวมผู้ให้ข้อมูลหลักของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยและสำนักงาน คปภ. จำนวน 19 คน

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้กำหนดการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยจำนวน 200 คน ซึ่งมาจากการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาสนับสนุนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ให้การวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง โดยใช้กับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งครอบคลุมประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหัวข้อสำคัญของการสอบถาม ประกอบด้วย

(1) สภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยประกอบด้วยอะไร และเป็นอย่างไร (2) ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยอะไร และเพราะเหตุใด (3) แนวทางทางการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ควรเป็นอย่างไร

สำหรับในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยแบบสอบถามพัฒนามาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งครอบคลุมถึงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินแต่ละข้อคำถาม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองทุกขั้นตอน ตามแนวทางของระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพ สำหรับการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

2. ผู้วิจัยประสานงานและติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยตนเอง และจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมพร้อมกับรับด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้รับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ

4. ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทุกรายการ และนำคะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไปใช้ในการวิเคราะห์สำหรับการวิจัย

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบสมบรูณ์ของแบบสอบถาม โดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบรูณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล
2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
3. วิเคราะห์ข้อมูลการตอบคำถามการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงจากแบบสอบถามที่มี การกำหนดค่าระดับความสำคัญของตัวเลือก
4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติพรรณนา คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร (documentary) ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อค้นพบมีดังนี้

1. สภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ประกอบด้วย

1.1 เหตุแห่งความเสี่ยง (risk driver) พบว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหาร และพนักงานทุกคน ผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กร ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อจัดการกับเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน

ระดับที่ยอมรับได้ อันเป็นการประกันการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลอย่างเป็นระบบตามหลักการบริหารงานยุคใหม่ขอสรุปเป็นมูลเหตุแห่งความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านการลงทุน เทคโนโลยี ผู้เอาประกันภัย ตลาดและคู่แข่งชั้น เศรษฐกิจ บุคลากร งบประมาณ และกลยุทธ์องค์กร

1.2 ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องความเสี่ยงด้านตลาดความเสี่ยงด้านเครดิตและความเสี่ยงการรับประกันภัย

1.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง พบว่า (3.1) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ได้แก่ (3.1.1) สภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจประกันภัยเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมินและจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนี้มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (3.1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยเชื่อมั่นว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรธุรกิจประกันภัยเองยอมรับได้โดยทั่วไป วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงจากการพิจารณารับประกันภัย ความเสี่ยงจากการรับประกันภัยต่อความเสี่ยงในด้านการเก็บเบี้ยประกันภัย ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงจากการลงทุน (3.1.3) การระบุเหตุการณ์ พบว่า การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรธุรกิจประกันภัยไม่สามารถมั่นใจ

ได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารขององค์กรควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ (3.1.3.1) ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงินบุคลากร การปฏิบัติงานกฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม (3.1.3.2) แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (3.1.3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง (3.1.4) การประเมินความเสี่ยง พบว่า ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้ (3.1.4.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น ว่าเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด (3.1.4.2) ผลกระทบว่า หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรธุรกิจประกันภัยจะได้รับความเสียหายน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (3.1.5) การตอบสนองของความเสี่ยง พบว่า เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรธุรกิจประกันภัยสามารถยอมรับได้ หลักการตอบสนองของความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ (3.1.5.1) การหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (3.1.5.2) การร่วมจัดการ โดยร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง (3.1.5.3) การลด

โดยการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผล กระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (3.1.5.4) การยอมรับความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองของข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม (3.1.6) กิจกรรมควบคุม พบว่า กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรลักษณะธุรกิจโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร (3.1.7) ข้อมูลและการสื่อสาร พบว่า สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจประกันภัย ในการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้นักกลางที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร (3.1.8) การติดตามผล พบว่า การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กรธุรกิจประกันภัยความเสี่ยงทั้งหมด ที่มีผลกระทบบำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจประกันภัยได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรธุรกิจประกันภัยควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในส่วนของกรณีภูมิคุ้มกันที่ดี เนื่องจากเป็นการเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดจากวิกฤติต่าง ๆ และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และศักยภาพที่แท้จริงขององค์กร นอกจากนี้การพัฒนานุเคราะห์ที่ควรดำเนินการทั้งในด้านของจิตสำนึก และสติปัญญา ก็สอดคล้องกับเงื่อนไขทั้ง 2 ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรม นอกจากนี้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้องค์กรดังกล่าวมีแผนนโยบายไปในทิศทางเดียวกันทำให้องค์กรสามารถเติบโตตามศักยภาพอย่างที่เหมาะสม เกิดความมั่นคงไม่เกินกำลังขององค์กร และให้บริการผู้บริโภคด้วยความเป็นธรรมซึ่งสอดคล้องทั้งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และข้อบังคับของสำนักงาน คปภ. ที่คำนึงถึงความพอเพียงของเงินกองทุนบริษัท และความเป็นธรรมต่อผู้บริโภคในมุมมองด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยพบว่า

- (1) การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ ควรีระบบการจัดการที่เพียงพอ เหมาะสม มีการควบคุม ดูแลการป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัทฯ และมีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ควรีการแต่งตั้งหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานและบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ (3) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวคิดการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยคำนึงถึงความพอเพียงหรือพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบด้านต่าง ๆ เพื่อมุ่งเน้นให้รอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและพัฒนาที่ยั่งยืน (4) ควรมุ่งเน้นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (5) ควรเสริมสร้างพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรมีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม มีความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และรอบคอบ เพื่อให้มีความพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

และนำพามาซึ่งความเจริญเติบโตแบบยั่งยืน (6) ควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้สาเหตุและความจำเป็นของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวคิดของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัย พบว่า (1) สาเหตุที่บริษัทฯ ควรนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานทั้งด้านการทำธุรกิจโดยทั่วไป และการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ นั้น เพื่อให้บริษัทฯ มีนโยบายที่ชัดเจนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีกรอบแนวคิดของหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องชี้นำว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุด รวมถึงลดถึงการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานและพนักงานทุกคนจะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (2) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางภายในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีผลและประสิทธิภาพที่ดีเช่นเดียวกัน ดังนั้นการดำเนินการบริษัทกิจการภายใต้หลักเกณฑ์ทั้งสองประการที่มีแนวทางที่ไม่ต่างกันย่อมส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี (3) ช่วยให้เห็นเป็นเชิงระบบหรือกระบวนการให้มีการพัฒนาตัวอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท ความมีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกันในตัว ตลอดจนใช้ความรอบคอบและคุณธรรมประกอบ การวางแผนตัดสินใจดำเนินการ (4) ช่วยสร้างความพอประมาณในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ (5) ทำให้มุ่งบริการลูกค้าด้วยความเป็นธรรม (6) ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถพึ่งพาตนเองได้ รู้จักศักยภาพของตน มีการเจริญเติบโตและดำเนินกิจการต่อไปได้ด้วยตนเองยั่งยืนโดยรวมบนหลักพึ่งพาอาศัยกัน

3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น คณะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย โครงสร้างการจัดการของบริษัท การวางระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมไปถึงการควบคุมภายใน การตรวจสอบและการติดตามผลตามแนวคิด COSO ผสมผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องของความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันเพื่อพร้อมรับผลกระทบ

และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีการชี้แจงไปยังทุกส่วนงานเพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

## การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบการวิจัยการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย ซึ่งประกอบด้วย

(1) เหตุแห่งความเสี่ยง

(2) ประเภทของความเสี่ยงและ

(3) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมีรายละเอียดตามแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1.1 เหตุแห่งความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านการลงทุน เทคโนโลยี ผู้เอาประกันภัย ตลาดและคู่แข่งชั้น เศรษฐกิจ บุคลากร งบประมาณ และกลยุทธ์องค์กร โดยสอดคล้องกับ ศิริมนัส อินตะแก้ว (2551) ซึ่งศึกษาเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสำนักหอสมุดตามความคิดเห็นสูงสุดในระดับมากของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น วิธีการในการปฏิบัติงานให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และตามความคิดเห็นสูงสุดในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งของผู้บริหาร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ประกอบด้วย ความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับมีผลต่อการบริหารจัดการอย่างมาก การจัดสรรงบประมาณให้ห้องสมุดกลาง และแยกย่อยให้คณะจัดสรรให้ห้องสมุดคณะมีผลต่อการพัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการกำหนดเหตุแห่งความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ตามหลักการการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) โดยในขั้นตอนนี้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้จัดตั้งขึ้นจากคณะกรรมการบริหารควรจะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงอันพึงจะเกิดได้ในองค์กรจากทุก ๆ แง่มุม ก่อนที่จะนำมาจัดกลุ่มเพื่อนำไปประเมินผลและวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

1.2 ประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงการรับประกันภัย

ในส่วนของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นั้น เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจ ในภาพรวมขององค์กรกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรธุรกิจประกันภัย โดยที่กลยุทธ์จะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดทิศทาง จนถึง การนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การแปลงกลยุทธ์จากระดับองค์กรไปสู่ระดับฝ่ายงานต่าง ๆ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ กลยุทธ์ที่ใช้ไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ การบริหารจัดการความเสี่ยงทางกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโดยฝ่ายกลยุทธ์ขององค์กรจะหมั่นทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจประกันภัยตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อคว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ยังเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือไม่ นอกจากนี้ฝ่ายกลยุทธ์ขององค์กรยังจะทำหน้าที่สรุปสถานการณ์ของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแสดงสถานะความสำเร็จของแผนงาน พร้อมส่งสัญญาณเตือนว่าแผนนั้น ๆ จะต้องปรับหรือไม่ การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจประกันภัยเห็นความเสี่ยงได้ทันเวลา สามารถหาแนวทางป้องกัน หรือพลิกความเสี่ยงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจได้

สำหรับความเสี่ยงจากการพิจารณารับประกันภัยนั้นจัดเป็นความเสี่ยงภัยที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจ หลักขององค์กรธุรกิจประกันภัยที่รับความเสี่ยงโอนความเสี่ยงภัย โดยมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานและฐานะการเงินขององค์กรธุรกิจประกันภัย ความเสี่ยงภัยดังกล่าวอาจเกิดจากหลากหลายสาเหตุ เช่น อุบัติภัยที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป มหันตภัยซึ่งเกิดโดยธรรมชาติจากทั่วทุกมุมโลกที่มีแนวโน้มจะเพิ่มจำนวนครั้ง และความรุนแรงมากขึ้น ได้แก่ ภูมิอากาศที่แปรปรวน การละลายตัวของน้ำแข็งขั้วโลก พายุเขตร้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้น ภัยน้ำท่วมภัยจากแผ่นดินไหว ที่ก่อให้เกิดความเสียหายในวงกว้าง นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ ทั้งภัยจากการก่อการร้าย การโจรกรรม เหล่านี้ถือเป็นภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรธุรกิจประกันภัยจะต้องมีนโยบายในการกำหนดกรอบการรับประกันภัย กระบวนการพิจารณาการรับประกันภัย การกำหนดอัตราเบี้ยรับประกันภัยที่เหมาะสม

กับความเสียหาย และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกหลักในการพิจารณารับประกันภัย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการประกันภัย และประเมินความเสี่ยงภัยในระดับมืออาชีพ การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภัยแก่ลูกค้าเพื่อลดความเสี่ยงลง ตลอดจนมีการประกันภัยต่อที่เหมาะสมเพื่อกระจายความเสี่ยง

ในส่วนของความเสี่ยงจากการประกันภัยต่อ นั้น โดยทั่วไปในการประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีการทำประกันภัย (reinsurance) กับบริษัทประกันภัยทั้งในและต่างประเทศ บริษัทฯ จะมีความเสี่ยงจากฐานะการเงินและความมั่นคงของบริษัทประกันภัยต่อ เนื่องจากหากบริษัทประกันภัยต่อดังกล่าวไม่สามารถชำระค่าสินไหมที่เอาประกันภัยต่อได้ บริษัทฯ เองจะมีภาระที่จะต้องชดเชยให้กับผู้เอาประกันภัยโดยตรง ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปยังผลประกอบการและเงินกองทุนของบริษัทฯ ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว องค์การธุรกิจประกันภัยจะต้องทำการวิเคราะห์ฐานะการเงินและพิจารณาอันดับเครดิตของบริษัทประกันภัยต่ออย่างรัดกุม

โดยในส่วนของความเสี่ยงจากการพิจารณารับประกันภัยและประกันภัยต่อ นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนชนม์ โอภาเฉลิมพันธุ์ (2542) ที่ได้ทำการศึกษาความสามารถในการประกอบการของบริษัทประกันวินาศภัยในปี พ.ศ. 2531 - 2538 ซึ่งทำการวิเคราะห์ความสามารถในการประกอบการของแต่ละบริษัท โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกด้านการรับประกันภัยโดยใช้อัตราส่วนความเสียหาย (loss ratio) อัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (expense ratio) อัตราค่าบำเหน็จ (commission ratio) และอัตรากำไร (profit ratio) ส่วนที่สองด้านการกระจายความเสี่ยงภัยดูจากเบี้ยประกันภัยรับสุทธิ (net written premium) และค่าสินไหมทดแทนจ่ายสุทธิ (net loss incurred) เพื่อศึกษาว่า แต่ละบริษัทมีการกระจายความเสี่ยงภัยที่ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายทางด้านค่าสินไหมทดแทนลงได้หรือไม่ และส่วนที่สามด้านการลงทุนโดยพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนต่อสินทรัพย์ลงทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนต่อสินทรัพย์รวม จากผลการศึกษาพบว่า ในด้านการรับประกันภัยนั้นบริษัทประกันภัยมีการพึ่งพาการทำประกันภัยต่อ (reinsurance) สูงมาก ซึ่งถือเป็นการกระจายความเสี่ยงและกำไรของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับอัตราค่าเสียหายและอัตราค่าใช้จ่ายเป็นหลัก ดังนั้น หากบริษัทสามารถลดค่าเสียหายและอัตราค่าใช้จ่ายลงได้จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น

ความเสี่ยงในด้านการเก็บเบี้ยประกันภัย ในอดีตนั้น ในธุรกิจประกันวินาศภัย มีการให้ระยะเวลาแก่ตัวแทน นายหน้า ในการนำส่งเบี้ยประกันภัย เพื่อเป็นการ ชักจูงให้ทำประกันภัยกับบริษัท อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวก็เพิ่มความเสี่ยง ต่อองค์กรในแง่ของการผิดนัดชำระเบี้ยประกันภัย ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงในการ เก็บเบี้ยประกันภัย และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดกับผู้บริโภคในกรณีที่ได้ชำระ เบี้ยประกันภัยแล้ว แต่ทางตัวแทนหรือนายหน้าไม่ได้นำส่งไปยังบริษัทประกันภัย ทางคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ได้มีประกาศ ว่าด้วยการเก็บเบี้ยประกันภัยสำหรับการประกันภัยรถยนต์ กล่าวคือ ให้ลูกค้าชำระ เบี้ยประกันภัยก่อนที่กรมธรรม์จะเริ่มมีผลคุ้มครอง (cash before cover) ซึ่งใน ส่วนขององค์กรธุรกิจประกันภัยก็มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานในการเก็บ เบี้ยประกันภัย การกำหนดให้ตัวแทน นายหน้า นำหลักทรัพย์มาวางค้ำประกัน องค์กรธุรกิจประกันภัยมีการบริหารหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ความเสี่ยง ด้านนี้ลดลง

สำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความ ผิดพลาดของบุคคล ระบบงานหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรืออาจเกิดจาก ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ อาจเกิดการทุจริต ผลของความเสี่ยงดังกล่าว อาจเป็นความเสียหายที่วัดค่าเป็นจำนวนเงินได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถ วัดมูลค่าเป็นจำนวนเงินได้ ได้แก่ ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียงอันดีงาม ขององค์กรธุรกิจประกันภัย องค์กรธุรกิจประกันภัยจึงควรมีกระบวนการในการ บริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีฝ่ายตรวจสอบในการเป็นผู้ระบุ ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ติดตามและควบคุมความเสี่ยง และรายงานผล ต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและ ควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดที่องค์กรธุรกิจประกันภัย ยอมรับได้ นอกจากนี้ หน่วยงานทุกระดับในองค์กรธุรกิจประกันภัยยังถือเป็นภารกิจ สำคัญที่จะต้องติดตาม ควบคุมและประเมินผลด้านปฏิบัติการ เพื่อให้ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องกับ เมธา สุวรรณสาร (2552) ความเสี่ยงของทุกองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) (2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) (3) ความเสี่ยง

ด้านการเงินและการรายงาน (financial & reporting risk) (4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่ต่าง ๆ (compliance risk) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ COSO-Enterprise Risk Management Framework ที่กล่าวไว้ว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่ต้องมีการบริหาร คณะกรรมการ COSO ได้พิจารณาความเสี่ยงว่า เป็นโอกาสที่บริษัทจะดำเนินการแล้วเกิดผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ในทางลบ

1.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองของความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารตามการศึกษาของ สุทธิคำพร บำราญ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพัฒนาการ กรณีศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และ ศิริมนัส อินต๊ะแก้ว (2551) ซึ่งศึกษาเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ควรมีการพัฒนาทักษะเชิงบริหารจัดการให้กับผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน การให้รางวัลแก่บุคลากรเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร มีมาตรการป้องกันภัยและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง และบุคลากรสร้างบรรยากาศการทำงาน มีลักษณะของการเคารพให้เกียรติเหมือนพี่กับน้อง และสอดคล้องกับ COSO Integrated Framework (2004) ซึ่งการระบุความเสี่ยง (risk identification) คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย โดยการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การระบุความเสี่ยง สามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (interviews) การใช้ข้อมูลพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ (brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้นทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ชฎากร เผือกหอม (2553) ที่ได้ทำการศึกษาองค์กรที่จัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จนประสบความสำเร็จว่า จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรหรือไม่ และองค์ประกอบใดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กร

หรือไม่ และองค์ประกอบใดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินมากที่สุด พบว่า องค์การที่นำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้จะช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น และนอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมนั้นมีผลในเชิงบวกกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROCE หรือ ROE) มากที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จุฑามาต พิมพา (2553) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้งบการเงินในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ นำมาใช้ในองค์กรว่ามีผลต่อเชื่อมั่นของงบการเงินระดับใด ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและระดับความเชื่อมั่นของผู้ใช้งบการเงินพบว่า ผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นในระดับ มาก ต่อบัจจัยทั้ง 8 ด้านของการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และทั้ง 5 หมวด ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ Correlation นั้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลต่อ ความเชื่อมั่นต่องบการเงินในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็จะทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นต่องบการเงินด้วยเงินเช่นกัน

2. บัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรธุรกิจประกันภัยนั้น ส่วนใหญ่ยึดตามหลัก COSO ซึ่งมีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถผนวกห่วงทั้ง 3 ที่ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง และเงื่อนไขทั้ง 2 ที่ได้แก่ ความรู้และคุณธรรม ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 8 ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ ที่กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับในการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ว่าการนำปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงทั้ง 3 ห่วง และ 2 เงื่อนไขมาประยุกต์ใช้นั้น จะนำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่สมดุล มั่นคง และยั่งยืน และสอดคล้องกับ นันทพัทธ์ พูลสวัสดิ์ (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดปทุมธานี มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถแยกตามรายด้าน ได้แก่ ด้านความพอประมาณ ด้านความมีเหตุผล ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี และด้านการมีคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีความรู้มีการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาถึงผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านทุนมนุษย์และด้านทุนสังคมมีผลการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะองค์กรกับผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประเภทของกิจการต่างกันมีผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่แตกต่างกัน พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่างกัน มีผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า คณะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว โดยจะต้องเริ่มจากการวางนโยบาย โครงสร้างการจัดการของบริษัท สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการวางระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทำหน้าที่ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ผสมผสานกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องของความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันเพื่อพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีการชี้แจงไปยังทุกส่วนงานเพื่อให้

ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือการจัดการจัดทำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร (2554) ที่ว่า วงล้อของการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินการหลัก และสอดคล้องกับ โคลเยอร์ (Colyer, 2000) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรในการคัดเลือกสมาคมกีฬาในออสเตรเลียตะวันตก โดยทำการศึกษาองค์กรทางกีฬาเกี่ยวกับความเป็นมา ปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนกระบวนการในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างสมาคมกีฬาต่าง ๆ จากผลการศึกษาพบว่า เกิดความตึงเครียดระหว่างองค์กรที่มีลักษณะที่เป็นกลุ่มอาสาสมัครกับกลุ่มลูกจ้าง ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กร

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจประจักษ์ ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

1. แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเฉพาะการวางนโยบายของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. การกำหนดเป้าหมายสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร อาจกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายดังกล่าว ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การให้ดูโดยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ
3. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

4. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจ ด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของ การบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบาย และขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย และความเสี่ยงจากการรับประกันภัยซึ่งเป็นธุรกิจหลัก ขององค์กร

5. นโยบายและแผนการประเมินความเสี่ยง อาจพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (impact) เพื่อที่จะประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้นต่อเป้าหมายที่ องค์กรได้ตั้งไว้

## ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. การจัดเตรียมแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรควรที่จะทำการศึกษา ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจัดทำแผนในการจัดการ ความเสี่ยงต่าง ๆ เมื่อเกิดขึ้นจริง

2. ในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องมีการระดับ สูงอยู่ในคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการควรจะต้องประกอบด้วยพนักงานจากฝ่าย ต่าง ๆ เพื่อให้ได้แนวคิดหรือมุมมองต่อความเสี่ยงที่หลากหลาย

3. เพื่อเป็นการพัฒนาการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเมื่อมี ความเสี่ยงเกิดขึ้น หากเป็นความเสี่ยงที่ได้มีการระบุไว้แล้ว จะต้องดำเนินการตาม แผนที่ได้กำหนดไว้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าว หากเป็นความเสี่ยงที่ยัง ไม่เคยเกิดขึ้นหรือระบุไว้ ควรเรียกประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อทำการประเมินและหาวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าวอย่างรวดเร็ว เพื่อมิให้ กระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร เมื่อสามารถจัดการต่อความเสี่ยง

หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งแล้วควรจะต้องมีการบันทึก ประเมิน และรายงานผล  
ที่ได้ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อประเมินและหรือศึกษาถึงวิธี  
ที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงเดิมเพื่อให้ได้ผลตอบรับที่ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University

## บรรณานุกรม

- จุฑามาศ พิมพ์า. (2553). การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงินในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน. การศึกษาด้วยตนเองบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชฎาธร เพ็ญหอม. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การศึกษาด้วยตนเองบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนชนม์ โอภาเฉลิมพันธุ์. (2542). ความสามารถในการประกอบการของบริษัทประกันวินาศภัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทพัทธ์ พูลสวัสดิ์. (2551). การประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ. (2550). เศรษฐกิจพอเพียงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร. IPRB Newsletter, (6).
- เมธา สุวรรณสาร. (2552). แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป. ม.ป.ท.
- ลือชา สาระคง. (2547). การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ผ่านการประเมินสถานศึกษาเกณฑ์คุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศิริมนัส อินตะแก้ว. (2551). ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (2554). คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร.

สุทธิคำพร บำราญ. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพัฒนากร กรณีศึกษา  
เฉพาะจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected Western Australian sport  
organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321-341

COSO. (2004). *The Committee of Sponsoring Organization of Treadway  
Commission. Enterprise Risk Management-Integrated Framework  
ERM Executive Summary*. Retrieved August 16, 2014, from [http://www.  
coso.org.com](http://www.coso.org.com)

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University