

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา

ณัทภาค มุสิกปักษ์*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนครราชสีมาราชชนครินทร์ จังหวัดนครราชสีมา

THE DEVELOPMENT OF A RISK MANAGEMENT MODEL FOR THE AREA REVENUE
OFFICE BRANCH UNDER THE NARATHIWAT AREA REVENUE OFFICE

Nattapak Musikpaks *

Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University, Thailand

*Corresponding author e-mail: 6691205003@pnu.ac.th

วันที่รับบทความ 13 เมษายน 2569 วันที่แก้ไขบทความ 28 สิงหาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ 30 สิงหาคม 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา อายุ และตำแหน่งงาน รวมทั้งศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ระดับความเสี่ยง ปัญหาและอุปสรรค และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรในองค์กรภาครัฐ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา อายุ และตำแหน่งงาน มีผลต่อระดับการรับรู้ความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์สูงและดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมีระดับการรับรู้และการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหาร ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการจากการมีระบบการปฏิบัติงานและการควบคุมภายในที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และเชิงนโยบายยังอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากข้อจำกัด ด้านการสื่อสาร การรายงาน และการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ใน การประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรภาครัฐควรพัฒนาการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบ การสื่อสารและการรายงานความเสี่ยง และส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: การรับรู้ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ องค์กรภาครัฐ

Abstract

This mixed-methods study investigates risk perception among public sector personnel, analyzing the influence of demographic and professional factors, including work experience, educational attainment, age, and job position. Additionally, it assesses operational conditions, existing risk levels, and systemic barriers to propose a contextually appropriate risk management model. Data were collected via questionnaires and interviews and analyzed using descriptive statistics.

The findings reveal that personal factors substantially shape organizational risk perception, particularly regarding strategic risk. Personnel with extensive experience and those in managerial roles demonstrated significantly higher risk awareness and assessment capabilities than operational-level staff. While internal controls and clear procedures effectively mitigate operational risks, strategic and policy-related risks remain elevated due to interdepartmental communication and integration deficits. Consequently, the study recommends that public sector organizations adopt an integrated risk management framework, strengthen risk reporting systems, and foster a comprehensive risk culture to ensure sustainable organizational efficacy.

Keywords: Risk Perception, Enterprise Risk Management, Strategic Risk, Operational Risk, Public Sector Organizations

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

กรมสรรพากร ในฐานะหน่วยงานหลักของประเทศในการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการจัดเก็บภาษีอากร การสำรวจ การไต่สวน และดำเนินการเกี่ยวกับ การเร่งรัดภาษีอากรค้าง การให้คำปรึกษาแก่ผู้เสียภาษี การตรวจสอบและประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติม การตรวจปฏิบัติการ ตัดสินการคืนภาษี ดำเนินคดีภาษีอากรไปผ่านภาษีอากรและภาษีคนต่างด้าวและรับเรื่องการอุทธรณ์ภาษีอากร บันทึกข้อมูลภาษีอากรด้วยระบบคอมพิวเตอร์รวมทั้งการให้บริการ จัด เลิก เปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีธุรกิจเฉพาะรวมถึงกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในท้องที่ในการจัดเก็บภาษีอากรและการใช้นโยบายทางภาษีอากร เพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เป็นหน่วยงานของกรมสรรพากร ที่ให้บริการในระดับอำเภอ จำนวนทั้งหมด 850 แห่งทั่วประเทศ (Revenue Department, 2021) มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสรรพากรกระทรวงการคลัง พ.ศ.2560 (Ministry of

Finance, 2017) ในการให้บริการผู้เสียภาษีและผู้ที่มาติดต่องาน ในด้านการรับชำระภาษีอากรการคืนเงินภาษีอากร กรรมวิธีภาษี และการประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบธุรกิจการค้าขนาดเล็ก การสำรวจและติดตามแหล่งภาษีอากร การเร่งรัดภาษีอากรค้าง และงานด้านการเงินการบัญชีสรรพากรซึ่งต้องปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ด้วยความโปร่งใส บริการด้วยใจบริการ การดำเนินงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 (Ministry of Finance, 2017) ยังพบปัญหาประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายทางภาษี (Beatrice, 2022) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติกันมา หัวหน้าหน่วยงานใช้ประสบการณ์ การทำงาน การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งยังขาดการคิดค้นกำหนดวิธีการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและมีภาระงานอื่นที่สำคัญกว่าและยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเดิมๆ

ปัจจุบันกรมสรรพากรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้เสียภาษี ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและการให้บริการประชาชน จะเห็นได้ว่า ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือการขาดการบูรณาการของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การให้บริการ และการจัดเก็บภาษีไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขณะที่การพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างทันท่วงที (กรมสรรพากร, 2561) รวมทั้งการขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบการจัดเก็บภาษี ซึ่งกรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักในการจัดเก็บรายได้ของประเทศ มีบทบาทสำคัญในการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้ให้กับรัฐในการพัฒนาประเทศ คู่มือการบริหารความเสี่ยง (2565) ได้กล่าวไว้ว่า การขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการขาดทักษะในการตีความและการบริหารสัญญา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งการใช้ประโยชน์จากข้อมูลมากระดับการบริการผู้เสียภาษี พร้อมทั้งพัฒนาการทำงานด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการทางภาษีอย่างทั่วถึงและจัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ซึ่งกรมสรรพากรได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน คือ การบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพงาน และมีการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน กรมสรรพากร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นรากฐานสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร จึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร โดยบุคลากรภาครัฐประกอบด้วย พนักงานราชการลูกจ้างประจำ และข้าราชการของกรมสรรพากรปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำเร็จของงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่เรียกว่า “คนหรือบุคลากร” และให้ความสำคัญกับการ

พัฒนานวัตกรรม ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง และสร้างเครือข่ายของบุคลากร ให้เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต วรุฒิ อินทนนท์ (2560) อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและการให้บริการประชาชน รวมทั้งการพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน ใช้ในการจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน อมรเทพ ทองสีมา (2561) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาดังกล่าวควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนสอดคล้องกับการพัฒนาระบบดิจิทัล (Digital Transformation) ตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร (2566-2570)

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ ประกอบกับการที่ผู้วิจัยเป็นหนึ่งในบุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการส่วนกลางขึ้นตรงต่อกรมสรรพากร มีสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขารับผิดชอบ จำนวน 13 แห่ง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส ซึ่งผลที่ได้รับจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในระดับพื้นที่ที่จะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. สภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง สภาพปัญหา และปัจจัย ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส อยู่ในระดับใด
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส เป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง สภาพปัญหา และปัจจัย ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น แบ่งเป็น

1) สภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง สภาพปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ด้านการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ด้านการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้านติดตามผลสัมฤทธิ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

2.2 ตัวแปรตาม คือ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา ได้แก่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ซึ่งตั้งอยู่ 13 อำเภอ ภายในจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย อำเภอเมืองนครราชสีมา อำเภอตากใบ อำเภอยี่งอ อำเภอเรือเสาะ อำเภอแวง อำเภอสุโขทัย อำเภอสุโขทัย-ลก อำเภอบาเจาะ อำเภอรณะ อำเภอศรีสาคร อำเภอสุคริพ อำเภอจะนะ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้ศึกษาได้กำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน มิถุนายน 2567 – มิถุนายน 2568

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมจำนวนทั้งสิ้น 104 คน โดยบุคลากรดังกล่าวปฏิบัติงานในสำนักงาน

สรรพากรพื้นที่ราธิวาสและสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในเขตจังหวัดนราธิวาส (กรมสรรพากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2567) ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2567 เมื่อพิจารณาโครงสร้างบุคลากรตามประเภทตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการมีจำนวน 69 คน พนักงานราชการจำนวน 5 คน ลูกจ้างประจำจำนวน 3 คน และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 27 คน รวมทั้งสิ้น 104 คน ดังนี้

1) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาส ข้าราชการ 54 คน พนักงานราชการ 3 คน ลูกจ้างชั่วคราว 14 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 71 คน 2) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเมืองนราธิวาส ข้าราชการ 5 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน 3) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาทากใบ ข้าราชการ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1 คน 4) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเยื้อง พนักงานราชการ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 4 คน 5) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเรือเสาะ ข้าราชการ 1 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2 คน 6) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาแว้ง ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1 คน 7) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสู่หงาปาดิ ข้าราชการ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 คน 8) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสู่โหงโก-ลก ข้าราชการ 3 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน 9) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบาเจาะ ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1 คน 10) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาระแงะ ข้าราชการ 2 คน พนักงานราชการ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 คน 11) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาศรีสาคร ข้าราชการ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1 คน 12) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาศิริน ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 คน 13) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาจะแนะ ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 คน 14) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเจาะไอร้อง ข้าราชการ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2 คน (กรมสรรพากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2567) ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2567 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรแบ่งตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน
ข้าราชการ	69
พนักงานราชการ	5
ลูกจ้างประจำ	3
ลูกจ้างชั่วคราว	27
รวม	104

ที่มา: กรมสรรพากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล (2567) ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2567

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก(Key Informants) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ตามระยะของการวิจัย ส่วนตามลักษณะของวิธีวิจัย ได้แก่ การศึกษาเชิงคุณภาพ และการศึกษาเชิงปริมาณ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับพื้นที่และหัวหน้าสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่ (สพท.) จำนวน 2 ท่าน, สรรพากรพื้นที่สาขา (สพส.) จำนวน 7 ท่าน และหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน

2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้แนวทางการสำรวจจากประชากรทั้งหมด (Census) จากประชากรทั้งหมดจำนวน 104 คน ตามความเหมาะสมกับขนาดประชากร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน และเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทุกสาขาในพื้นที่ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา ซึ่งเป็นบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน การรายงาน และการติดตามความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ

2.2 หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Criteria) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือและสะท้อนสภาพการดำเนินงานจริงขององค์กร (Creswell, 2014) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

- 1) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา
- 2) เป็นผู้มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยตรงหรือโดยอ้อม
- 3) มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อให้สามารถสะท้อนสภาพการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
- 4) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการได้
- 5) สนใจเข้าร่วมการวิจัยและยินยอมให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก โดยในระยะแรกดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ จากนั้นจึงดำเนินการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการอธิบาย สนับสนุน และขยายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งช่วยเพิ่มความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย (Creswell and Plano Clark, 2018)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา โดยใช้สูตร Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 สูตรในการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของกลุ่มประชากรเป้าหมาย

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ที่ยอมรับได้ ในที่นี้ใช้ 0.05 แทนค่าและตัวแปรในสมการได้ดังนี้

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{104}{1+104(0.05)^2}$$

$$n = \frac{104}{1.26}$$

$$n = 82.539$$

$$n \approx 83$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = 83 ตัวอย่าง

จากนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีในการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional stratified Random Sampling) (Babbie, 2016) ทั้งนี้ การจำแนกตามสัดส่วนของประชากรการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบชั้นภูมิ ใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละประเภท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน) ประชากร	จำนวน (คน) กลุ่มตัวอย่าง
ข้าราชการ	69	55
พนักงานราชการ	5	3
ลูกจ้างประจำ	3	2
ลูกจ้างชั่วคราว	27	23
รวม	104	83

ที่มา: กรมสรรพากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล (2567) ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2567

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงาน

สรรพากรพื้นที่ราธิวาส ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Creswell and Creswell, 2018) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาส ให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นคำถามสำคัญ ดังนี้

1.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง เป็นคำถามที่มุ่งศึกษาลักษณะการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันขององค์กรหรือหน่วยงาน เช่น แนวทางการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้อยู่ ตลอดจนบทบาทของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของการดำเนินงานและระดับการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในทางปฏิบัติ

1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง เป็นคำถามที่มุ่งสำรวจปัญหา ข้อจำกัด และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เช่น ปัญหาด้านบุคลากร งบประมาณ ระบบการบริหารจัดการ หรือการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง เป็นคำถามที่มุ่งรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และกลไกสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรต่อไป

2. เครื่องมือเชิงปริมาณ (Babbie, 2013; Creswell and Creswell, 2018)

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีการสร้างแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา ประเภทบุคลากร ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยแบบสอบถามจะเป็นแบบเลือกตอบเพียง 1 ข้อ (Check list)

ส่วนที่ 2 ระดับสภาพปัญหาและการดำเนินงาน (Likert Scale 5 ระดับ) ระดับการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาส ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง สภาพปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมในการทำงานการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน สถานภาพในการทำงาน ซึ่งลักษณะคำถามปลายปิด และแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1932) ตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยสุด

5 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับมากที่สุด

4 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับมาก

3 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับปานกลาง

2 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับน้อย

1 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับน้อยสุด

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ที่ได้จากผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมาและสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและใช้ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (Open-ended) เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Polit and Beck, 2017) ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Babbie, 2013; Creswell and Creswell, 2018)

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (S.D.) เพื่อแสดงระดับการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย โดยคำนวณความกว้างของช่วงคะแนนตามแนวคิดของเบสท์ ซึ่งคำนวณจากสูตร

$$\text{ความกว้างของช่วงคะแนน} = (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนระดับ}$$

เมื่อกำหนดคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ จะได้ความกว้างของช่วงคะแนนเท่ากับ $(5 - 1) / 5 = 0.80$ จากนั้นนำค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายตามเกณฑ์ (Best and Kahn, 2006) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21- 5.00 ระดับความคิดเห็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีค่ามากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41- 4.20 ระดับความคิดเห็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีค่ามาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61- 3.40 ระดับความคิดเห็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีค่าปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81- 2.60 ระดับความคิดเห็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีค่าน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00- 1.80 ระดับความคิดเห็นการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีค่าน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ และการตีความหมายของข้อมูล เพื่ออธิบายปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะถูกนำมาใช้ประกอบและสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) (Creswell and Creswell, 2018; Krippendorff, 2018) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง จากผู้บริหารของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล 3) การฝึกอบรมและ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 4) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5) ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างกำลังคนของหน่วยงานที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ ทั้งนี้อาจส่งผลต่อมุมมองและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ในองค์กร ในด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุวัยทำงานตอนต้นถึงวัยทำงานตอนกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนมากอยู่ในช่วงที่มีประสบการณ์การทำงานและมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร สำหรับระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ ซึ่งสะท้อนถึงระดับความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กร ในด้านตำแหน่งงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติงาน รองลงมาคือระดับชำนาญงานและระดับบริหารตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายในสายงานและระดับความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานในระดับปานกลางถึงมาก ซึ่งบ่งชี้ถึงความคุ้นเคยกับระบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายภายในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลสรุปได้ว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงลักษณะประชากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการอธิบายผลการวิจัยในประเด็นอื่น ๆ ในบทต่อไปได้อย่างมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุประดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน มีการปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่องค์กรกำหนด รวมทั้งสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพการปฏิบัติงานด้านการวางแผนงานและการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ด้านทรัพยากรและเครื่องมือในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอของทรัพยากร อย่างไรก็ตาม ยังมีบางประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังคงเผชิญกับความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่พบส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากร และความเปลี่ยนแปลงของนโยบายหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาความเสี่ยงรายด้าน พบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากลักษณะงานที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานหลายฝ่าย รองลงมาคือความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

จากผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงสรุปได้ว่า สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่ความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงยังคงมีอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถควบคุมและจัดการได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรให้ความสำคัญกับการประเมินและติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุประดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังคงประสบกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคเป็นรายด้าน พบว่าด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำวัน ด้านกระบวนการและระบบการบริหารความเสี่ยง พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การขาดการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมถึงการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงที่ยังไม่ต่อเนื่อง ในด้านทรัพยากรและการสนับสนุนจากองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนภาระงานประจำที่ส่งผลให้บุคลากรมีเวลาในการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างจำกัด นอกจากนี้ ปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบายและการสื่อสารภายในองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยการสื่อสารนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงยังไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงโดยสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรส่วนใหญ่มาจากข้อจำกัดด้านบุคลากร กระบวนการดำเนินงาน และการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรและการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงและลดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา พบว่าองค์กรมีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถสรุปผลได้เป็น 3 รูปแบบหลัก ดังนี้

4.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแสดงถึงความ

ตั้งใจในการสร้างกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ถูกดำเนินการในระดับคณะผู้บริหาร แต่ยังพบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการบางส่วนขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ทำให้การนำไปปฏิบัติไม่สอดคล้องกับแนวทางที่วางไว้ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์ยังอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากขาดกระบวนการสื่อสารและการติดตามผลที่ชัดเจน สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความพร้อมในระดับนโยบาย แต่การปฏิบัติจริงยังต้องการการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและการสื่อสารให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

4.2 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risk Management) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการเป็นมิติที่องค์กรดำเนินการได้อย่างเข้มแข็งที่สุด พบว่า องค์กรมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น การกำหนดคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) การตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และการติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานของตนเองและเสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว การประเมินความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการมีการดำเนินการทุกเดือนและบันทึกผลเพื่อใช้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการขององค์กรมีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงสากล สามารถลดโอกาสการเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างชัดเจน

4.3 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายและการสื่อสาร (Policy and Communication Risk Management) การบริหารความเสี่ยงในมิตินี้มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากร พบว่า องค์กรมีการเผยแพร่นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงผ่านสื่อภายใน เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารประกาศ แต่ความชัดเจนและความต่อเนื่องของการสื่อสารยังอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรบางหน่วยงานยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและแนวทางการจัดการความเสี่ยงได้เต็มที่ ส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) อยู่ในขั้นเริ่มต้น บุคลากรบางส่วนยังคงมองว่าการรายงานความเสี่ยงเป็นภาระ แทนที่จะเป็นเครื่องมือในการป้องกันและปรับปรุงการทำงาน สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายและการสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบการสื่อสารให้ต่อเนื่อง ชัดเจน และเข้าถึงทุกหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การรับรู้และคุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษาของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย มีแนวโน้มรับรู้และประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์และวุฒิการศึกษาสูงกว่า ส่งผลให้การพิจารณาผลกระทบในระยะยาวและการตัดสินใจเชิงนโยบายอาจขาดความรอบคอบ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาของ Mikes and Kaplan (2015) ที่ระบุว่า การรับรู้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่ต้องอาศัยทั้งความรู้เชิงทฤษฎีและ

ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง บุคลากรที่มีประสบการณ์สูงมักสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของความเสียหายในหลายมิติ และประเมินผลกระทบต่อองค์กร ในภาพรวมได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า บุคลากรกลุ่มดังกล่าวสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (2017) ซึ่งระบุว่า คุณลักษณะของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ ประสบการณ์ และบทบาทหน้าที่ในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้และการจัดการความเสี่ยง หากบุคลากรขาดความเข้าใจในความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ องค์กรอาจไม่สามารถนำข้อมูลความเสี่ยงมาใช้สนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาในประเด็นวุฒิการศึกษาและตำแหน่งงาน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beasley et al. (2021) ที่พบว่า บุคลากรระดับบริหารหรือหัวหน้างานมีแนวโน้มรับรู้ความเสี่ยงในเชิงองค์กรรวมมากกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ เนื่องจากมีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กรและต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในระยะยาว ส่งผลให้สามารถเชื่อมโยงความเสี่ยงแต่ละด้านกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ชัดเจนกว่า ขณะเดียวกัน งานศึกษาของ Hopkin (2022) ชี้ให้เห็นว่า อายุและประสบการณ์ทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับการรับรู้ความเสี่ยง โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงมักมีความสามารถในการคาดการณ์ความไม่แน่นอน และเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ผ่านมา ส่งผลให้การประเมินและการตัดสินใจมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรระดับหัวหน้างานสามารถมองความเสี่ยงในภาพรวมและประเมินผลกระทบเชิงนโยบายได้ดีกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การรับรู้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา อายุ และตำแหน่งงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงนโยบาย และการสื่อสารความเสี่ยง เพื่อยกระดับการรับรู้ความเสี่ยงของบุคลากรทุกระดับ และลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจเชิงบริหาร อันจะนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

2. สภาพการปฏิบัติงานและความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยง จากผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน พบว่า องค์กรมีระบบการทำงานและระบบการควบคุมภายในที่ค่อนข้างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risk) สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรและเครื่องมือ หรือขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการทำงานในระดับปฏิบัติการเป็นอย่างดี ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (2017) ซึ่งระบุว่า ระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งจะช่วยลดความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐและองค์กรขนาดใหญ่ที่มีขั้นตอนการทำงานซับซ้อน อย่างไรก็ตาม COSO ยังเน้นย้ำว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพไม่ควรจำกัดอยู่เพียงระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ต้องเชื่อมโยงไปสู่ระดับกลยุทธ์และนโยบายด้วย อีกทั้งผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และเชิงนโยบายยังมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับสูง เนื่องจากการสื่อสารระหว่างฝ่ายงานยังไม่ทั่วถึง การจัดเก็บข้อมูลและการรายงานความ

เสี่ยงในบางกรณียังไม่ครบถ้วน รวมถึงการขาดการประสานงานข้ามหน่วยงาน ทำให้บางประเด็นความเสี่ยงไม่ได้รับการระบุหรือไม่ได้รับการติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดของระบบการบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ผลการค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beasley et al. (2021) ที่พบว่า หลายองค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการได้ดี แต่ยังประสบปัญหาในการเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงจากระดับหน่วยงานไปสู่ระดับองค์กร ส่งผลให้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ไม่ได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้านในการกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร นอกจากนี้ งานศึกษาของ Mikes and Kaplan (2015) ระบุว่า การขาดกลไกการสื่อสารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายงาน เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากข้อมูลความเสี่ยงมักถูกจำกัดอยู่ในระดับปฏิบัติการ ไม่ถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ความเสี่ยงบางประเด็นไม่ได้รับการประเมินล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ในขณะเดียวกัน Hopkin (2022) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่มีหลายฝ่ายงานจำเป็นต้องมีโครงสร้างการประสานงานและการรายงานความเสี่ยงที่ชัดเจน หากขาดการบูรณาการข้อมูลความเสี่ยง องค์กรอาจสามารถควบคุมความเสี่ยงในงานประจำวันได้ดี แต่ยังคงเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับนโยบายและกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์กรมีศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม อันเป็นผลมาจากระบบการทำงานและการควบคุมภายในที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการสื่อสาร การรายงาน และการประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นระบบและครอบคลุมมากขึ้น โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงระหว่างฝ่ายงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม

3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง พบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การวิเคราะห์ผลกระทบในระดับนโยบายและการตัดสินใจเชิงบริหารยังขาดความแม่นยำ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานศึกษาของ Mikes and Kaplan (2015) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และมุมมองเชิงระบบของบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มิบทบาทในการกำหนดนโยบาย หากบุคลากรยังขาดความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร จะทำให้การตัดสินใจไม่สามารถรองรับความไม่แน่นอนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การรายงานและการติดตามผลด้านความเสี่ยงยังไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงไม่ครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beasley et al. (2021) ที่ชี้ให้เห็นว่า ระบบรายงานความเสี่ยงที่ไม่มีมาตรฐานและขาดความต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่ และอาจนำไปสู่การมองข้ามความเสี่ยงที่สำคัญ ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรยังอยู่ในระดับเริ่มต้น บุคลากรบางส่วนยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนถึงกรณีที่การบริหารความเสี่ยงยังถูกมองว่าเป็นหน้าที่เฉพาะของบางฝ่ายงาน มากกว่าการเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งองค์กร ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับงานศึกษาของ Power et al.

(2021) ที่ระบุว่า การขาดวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เข้มแข็งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกัน Hopkin (2022) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง (Risk Culture) เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การรับรู้ และการตอบสนองต่อความเสี่ยงของบุคลากร หากองค์กรไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง บุคลากรจะขาด แรงจูงใจในการรายงานและจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจัง ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกรอบแนวคิด COSO ERM (2020) ซึ่งเน้นว่าการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยง การ กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการสื่อสารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการในทุกระดับขององค์กร หาก องค์กรประกอบเหล่านี้ยังไม่สมบูรณ์ จะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ สะท้อน ถึงความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงระบบ รายงานและติดตามผลความเสี่ยงให้มีความต่อเนื่องและเป็นมาตรฐาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน ความเสี่ยงผ่านการฝึกอบรม การสื่อสาร และการสร้างความตระหนักรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. รูปแบบการบริหารความเสี่ยง ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พบว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับที่ดี โดยมีการกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอน และแนวทาง การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครอบคลุมการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการ ควบคุมความเสี่ยงในกระบวนการทำงานประจำอย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการนำหลักการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000:2018 มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ ในมิติของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการทำงาน บุคลากร ระบบ และทรัพยากรขององค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาของ Beasley et al. (2021) ที่ ระบุว่า องค์กรภาครัฐและองค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่สามารถระบุ วัดผล และควบคุมได้ค่อนข้างชัดเจนเมื่อเทียบกับความ เสี่ยงเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีระบบควบคุมความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ แต่หาก ขาดการเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ก็อาจไม่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนในระยะยาวได้อย่างเพียงพอ อีกทั้งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับ กระบวนการคลัง (2564) ในส่วนของ กฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการความ เสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มี ความเข้มแข็งในการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ แต่ยังขาดการบูรณาการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เข้ากับ แผนพัฒนาองค์กรและแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงยังคงเป็นลักษณะเชิงรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยง เชิงกลยุทธ์และเชิงนโยบายขององค์กรยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในด้านการนำผลการประเมินความเสี่ยงไปใช้ ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการวางแผนระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Power et al.

(2021) ที่ชี้ให้เห็นว่า หนึ่งในปัญหาสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การแยกการบริหารความเสี่ยงออกจากกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ส่งผลให้ความเสี่ยงเชิงนโยบายและความเสี่ยงในอนาคตไม่ได้รับการประเมินอย่างรอบด้าน อีกทั้ง กรมบัญชีกลาง (2562) ที่ศึกษาการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการขององค์กรภาครัฐ พบว่า การขาดกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงยังมุ่งเน้นในระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับนโยบาย อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสารด้านความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในองค์กรยังอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Power et al. (2021) ที่เน้นว่า การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัย “วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)” ที่บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการจัดการความเสี่ยง ไม่ใช่เป็นภาระของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล (2561) สนับสนุนผลการวิจัยนี้ โดยพบว่า หน่วยงานที่มีการสื่อสารด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุและจัดการความเสี่ยง จะมีระดับความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าหน่วยงานที่ใช้แนวทางสั่งการจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ แนวคิดของ COSO ERM (2020) ที่เน้นการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Integrated Risk Management) ยังได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน กล่าวคือ หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ การตั้งวัตถุประสงค์ และการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว งานศึกษาของ Hopkin (2022) ; Mikes and Kaplan (2015) ยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการผลักดันระบบการบริหารความเสี่ยง หากผู้บริหารมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จะช่วยให้การบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไทยโดย อภิญา บำรุงจิตต์ (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แม้องค์กรจะมีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการที่เข้มแข็งและเป็นระบบ แต่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และเชิงนโยบายยังเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจัง การนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการมาใช้ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การสื่อสารที่ชัดเจน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะในการประเมินความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ องค์กรจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับแผนกลยุทธ์

และนโยบาย รวมถึงการใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการตัดสินใจเชิงบริหาร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความสามารถในการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาส ควรพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาให้มีความเป็นระบบและสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานการรายงานความเสี่ยงและพัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงให้มีความชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวางแผนและการตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ควรพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงนโยบาย เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงทั้งองค์กร ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2562). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: กรมบัญชีกลาง.
- กรมสรรพากร. (2561). *รายงานประจำปี 2561 กรมสรรพากร*. https://www.rd.go.th/fileadmin/download/annual_report/annual_report61.pdf
- กรมสรรพากร, กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2567). *ข้อมูลจำนวนบุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาสและสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา*. สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราธิวาส: กรมสรรพากร. <https://rd.go.th/region/12/narathiwat/240.html>
- กระทรวงการคลัง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*. กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. <https://www.tpsa.go.th/document/2407-0000000013>
- จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ทว่าพระจันทร์)*, 14(42), 45–57. <https://doi.org/10.14456/jap.2018.17>
- วรวิทย์ อินทนนท์. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 6(2), 617-626.
- อภิญา บำรุงจิตต์. (2560). การปฏิรูปราชการไทยสู่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ Something government Service Thai picture and New Public Mamagement. *การประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารกิจการสาธารณะ ครั้งที่ 4 (The 4th National Conference on Public Affairs Management) “การบริหารกิจการสาธารณะภายใต้ประเทศไทย 4.0” (Public Affairs Management Under Thailand 4.0)* (น. 1288–1302). วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- อมรเทพ ทองสีมา. (2561). กระบวนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนา บุคลากรภายในองค์กร. *วารสารการพัฒนาศาสตร์ศึกษาศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยชินวัตร*, 3(1), 1-16.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., and Hancock, B. V. (2021). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Beatrice Chelangat. (2022). Organizational Culture and Organization Performance: A Critical Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(2), 43-47. <https://doi.org/10.9790/487X-2402044347>
- Best, J. W., and Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (10th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. New York: COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2020). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hopkin, P. (2022). *Fundamentals of risk management* (6th ed.). Kogan Page.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-53.
- Mikes, A., and Kaplan, R. S. (2015). When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 37-40. <https://doi.org/10.1111/jacf.12102>
- Ministry of Finance Thailand. (2017). *Strategic plan of the Ministry of Finance 2017-2021*. <https://www.mof.go.th/about/organization/>
- Polit, D. F., and Beck, C. T. (2017). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice* (10th ed.). Philadelphia, PA: Wolters Kluwer.

- Power, M., Ashby, S., and Palermo, T. (2021). Risk culture in financial organisations: An interim report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(5), 1071–1098.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2019-4087>
- Revenue Department. (2021). *Annual report 2021*. <https://www.rd.go.th/324.html>
- Revenue Department. (2021). *Annual report 2021*. <https://www.rd.go.th/12927.html>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper & Row.