



การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ภูษณิศา จันทา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



OPERATION RISK MANAGEMENT: KRUNGTHAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

Phusanisa Janta

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ภูษณิศรา จันทา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

OPERATION RISK MANAGEMENT: KRUNGTHAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

Phusanisa Janta

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้วิจัย	นายภูษณิศา จันทา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.พรชัย นฤตมกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (2) เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (3) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (4) เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย และ (5) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย โดยมีกรอบแนวคิดของงานวิจัยประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของโคโซ (COSO ERM) และบาเซล (BASEL)

วิธีการสำรวจ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 6 คน จากพนักงานธนาคารกรุงไทย เพื่อตอบแบบสัมภาษณ์สำหรับกรวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จำนวน 700 คน จากพนักงานธนาคารกรุงไทย เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร ระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน และเหตุการณ์จลาจลจากภายนอกองค์กร 3) ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย อยู่ในระดับปานกลาง 4) การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสามารถป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ระดับหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 5) แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และการใช้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

คำสำคัญ: ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ, การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....

Thesis	Operation Risk Management: Krungthai Bank Public Company Limited
Researcher	Mr. Phusanisa Janta
Degree Sought	Master of Business Administration
Advisor	Pornchai Naruedomkul, Ph.D.
Academic Year	2016

Abstract

The purposes of this research were to study operation risk factors; to study operation risk incident; to study operational risk level; to study operational risk management systems of Krung Thai Bank (KTB); and to study plans to improve operational risk management of Krung Thai Bank (KTB). Conceptual framework was based on Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management (COSO ERM) and Basel Committee on Banking Supervision (BCBS).

Purposive sampling technique was applied for qualitative research to select 6 employees of Krung Thai Bank (KTB) as informants for interview. Stratified random sampling technique was applied to select 700 employees of Krung Thai Bank (KTB) to answer self-reported questionnaires for quantitative research. Data were analyzed by ANOVA and multiple linear regression.

Research findings revealed that important operational risk factors were caused by staff, working system, and violation of bank's rules. Important operational risk incidents consisted of unfair actions against employees and riot from outside organization. Operational risk level of Krung Thai Bank (KTB) was at moderate level. Operational risk management system could statistically and significant help to prevent operational risk factors at a certain level. And development and improvement plan for operational risk management including building corporate culture and implementing operational risk management software.

Keywords: operational risk factors, operational risk, operational risk management

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ดร.พรชัย นฤตมกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบุคลากรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม พร้อมทั้งเพื่อน ๆ ปริญญาโท รุ่นที่ 8 เทอม 3 ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่วัลลภา จันทา ข้าราชการบำนาญกรุงเทพมหานคร ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ และครอบครัว ที่ห่วงใยและให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เป็นแหล่งให้เรียนรู้ชีวิตและสังคมของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโท ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การศึกษาสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน ผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติในอนาคตสืบต่อไป

ภูษณิศา จันทา
มิถุนายน 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	5
2.1.1 ความเสี่ยง.....	5
2.1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ.....	6
2.1.3 สาเหตุของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ.....	8
2.1.4 ประเภทของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ.....	9
2.1.5 การบริหารความเสี่ยง.....	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO, ISO 31000 และ Basel	22
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO	22
2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000	30
2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก Basel	36
2.3 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	52
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	58
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	63
3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	63
3.1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	63
3.1.2 วิธีการวิจัย	63
3.1.3 เครื่องมือในการวิจัย	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.4 ผลการสัมภาษณ์	64
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	65
3.2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	65
3.2.2 วิธีการวิจัย	66
3.2.3 เครื่องมือในการวิจัย	70
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	75
4.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ	75
4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล	75
4.1.2 สรุปผลการสัมภาษณ์	78
4.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ	82
4.2.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	82
4.2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	85
4.2.3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	104
4.2.4 การควบคุมภายในที่ดี	118
4.2.5 การกำกับดูแลกิจการที่ดี	121
4.2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	124
4.2.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	124
4.2.8 การทดสอบสมมติฐาน	125
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ	162
5.1 สรุปผลการศึกษา	163
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	168
5.3 ข้อเสนอแนะ	169
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	169
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	170
บรรณานุกรม	171
ภาคผนวก	176
ภาคผนวก ก หนังสือขออนุญาต	177
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	182
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	187
ภาคผนวก ง การประชุมวิชาการ	196
ประวัติผู้วิจัย	212

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	เรื่องร้องเรียน เสนอแนะ ขอความช่วยเหลือ ประจำปี 2558 1
1.2	สถิติเกี่ยวกับภัยทางการเงิน แยกตามประเภทเรื่องและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการ ปี 2559 2
2.1	การวัดระดับความเสี่ยง 3x3 14
2.2	การวัดระดับความเสี่ยง 5x5 15
2.3	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) : เชิงปริมาณ 16
2.4	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) : เชิงคุณภาพ 16
2.5	การประมาณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 16
2.6	ค่าคงที่ความเสี่ยงต่อรายได้จากการดำเนินงานของแต่ละสายธุรกิจ วิธี SA-OR 17
2.7	รายละเอียดการบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย 19
2.8	การเปรียบเทียบระหว่าง COSO-IC กับ COSO-ERM 26
2.9	อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basell II 43
2.10	สาเหตุของปัญหาที่ต้องมีการปรับปรุงเป็น Basel III 47
2.11	อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basell III วิธีที่ 1 49
2.12	อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basell III วิธีที่ 2 50
3.1	กลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 67
3.2	เลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคาร 69
3.3	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบ์คของส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ..... 73
3.4	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบ์คของส่วนที่ 2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 73
4.1	ผลการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง 81
4.2	ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านนโยบายความเสี่ยงว่ามีการกำหนดหรือไม่ 86
4.3	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามเพศ..... 87
4.4	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามภูมิภาค .. 88
4.5	ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการระบุความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ 89
4.6	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามเพศ..... 90
4.7	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามภูมิภาค .. 91
4.8	ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการประเมินความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ 92
4.9	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านประเมินความเสี่ยงจำแนกตามเพศ..... 93
4.10	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านประเมินความเสี่ยงจำแนกตามภูมิภาค .. 94
4.11	ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการติดตามผลการประเมินว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ . 95
4.12	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตาม เพศ 95

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตาม ภูมิภาค.....	97
4.14 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการรายงานความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่.....	98
4.15 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตามเพศ ..	99
4.16 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตาม ภูมิภาค.....	100
4.17 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านควบคุมและลดความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่...	101
4.18 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านควบคุมและลดความเสี่ยงจำแนกตาม เพศ	102
4.19 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านควบคุมและลดความเสี่ยงจำแนกตาม ภูมิภาค.....	103
4.20 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันความเสี่ยงด้านบุคลากรว่าใช่หรือไม่ใช่.....	104
4.21 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรจำแนกตามเพศ.....	105
4.22 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรจำแนกตามภูมิภาค	107
4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานว่าใช่หรือไม่ใช่.....	108
4.24 ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานจำแนกตามเพศ.....	108
4.25 ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานจำแนกตามภูมิภาค.....	110
4.26 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานว่าใช่หรือไม่ใช่.....	111
4.27 ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานจำแนกตามเพศ.....	112
4.28 ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานจำแนกตามภูมิภาค	113
4.29 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับฯ ว่าใช่หรือไม่ใช่	114
4.30 ปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับฯ จำแนกตามเพศ	115
4.31 ปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับฯ จำแนกตามภูมิภาค.....	117
4.32 ผู้ตอบแบบสอบถามในการควบคุมภายในที่ดีว่ามีการปฏิบัติหรือไม่.....	118
4.33 การควบคุมภายในที่ดีจำแนกตามเพศ.....	119
4.34 การควบคุมภายในที่ดีจำแนกตามภูมิภาค.....	120
4.35 ผู้ตอบแบบสอบถามในการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่ามีการปฏิบัติหรือไม่.....	121
4.36 การกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามเพศ.....	122
4.37 การกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามภูมิภาค	123
4.38 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย	125
4.39 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน นโยบาย	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.57 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล.....	138
4.58 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล	139
4.59 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล	140
4.60 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล	140
4.61 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล	141
4.62 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน.....	142
4.63 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน.....	142
4.64 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน.....	143
4.65 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน.....	144
4.66 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน.....	144
4.67 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านรายงาน	145
4.68 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุมและลด....	146
4.69 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุม	146
4.70 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุม	147
4.71 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุม	148
4.72 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุม	148
4.73 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านควบคุม	149
4.74 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1.....	150

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.75	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี..... 151
4.76	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี..... 152
4.77	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี 152
4.78	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี 153
4.79	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี 153
4.80	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายใน ที่ดี..... 154
4.81	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี 155
4.82	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี 156
4.83	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี 156
4.84	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี 157
4.85	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี... 158
4.86	เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแล กิจการที่ดี 158
4.87	ทะเบียนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 160

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	กรอบการบริหารความเสี่ยง 11
2.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 13
2.3	หลักการควบคุมที่ดี 21
2.4	ระบบการควบคุมความเสี่ยง 21
2.5	องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM 23
2.6	แนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000 30
2.7	กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000 33
2.8	หลักเกณฑ์ Basel I 37
2.9	หลักเกณฑ์ Basel II 38
2.10	วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิต 39
2.11	วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด 40
2.12	การเลือกใช้วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด 41
2.13	วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ 41
2.14	สายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ 42
2.15	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์ Basel II 44
2.16	มาตรการกำกับดูแลด้านเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ 48
2.17	การบริหารความเสี่ยงโดยสรุปของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)..... 55
2.18	กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ..... 57
3.1	กรอบแนวความคิดการวิจัยเชิงปริมาณ 65
4.1	ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามเพศ..... 75
4.2	ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามตำแหน่งงาน 76
4.3	ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามอายุ..... 76
4.4	ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามระยะเวลาทำงาน 77
4.5	ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามระดับการศึกษา..... 77
4.6	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ 82
4.7	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามอายุ 82
4.8	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามระดับการศึกษา 83
4.9	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 83
4.10	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามตำแหน่งงาน 84
4.11	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามกลุ่มสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่..... 84
4.12	ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน 85

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่สถาบันการเงินมีการขยายผลิตภัณฑ์ส่งผลให้มีจำนวนธุรกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการเงินมากขึ้น ทำให้ระบบที่มีอยู่อาจจะไม่รองรับกับธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นได้ จากการดำเนินการปรับระบบปฏิบัติงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกรรมที่มีการขยายขึ้น อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลเสีย ความผิดพลาด และสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ควบคุมสถาบันการเงิน ให้มีการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ของ COSO และ BASEL ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับสากล ทำให้สถาบันการเงินควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จากสถิติของศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มำกักับธุรกิจเครือข่าย ประจำปี 2558 มีดังนี้

ตารางที่ 1.1 เรื่องร้องเรียน เสนอแนะ ขอความช่วยเหลือ ประจำปี 2558

ร้องเรียน	ข้อเสนอแนะ	ขอความช่วยเหลือ	รวม
491	1,736	1,340	3,567

สามารถแยกตามประเภทการปฏิบัติงานได้ดังนี้

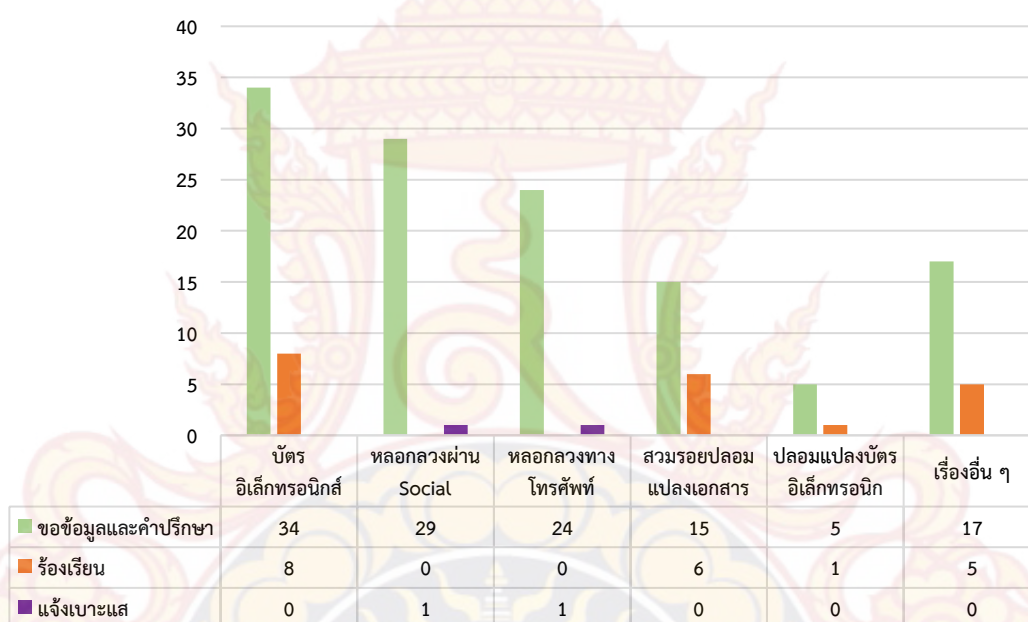
ด้านพนักงาน	ตรวจสอบข้อเท็จจริง	บริการด้านสินเชื่อ	ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯ	บริการด้านบัตร	อื่นๆ	รวม
1,675	568	429	360	102	433	3,567

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2558). หน้า 1.

จากตารางข้างต้น พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนมากให้ข้อเสนอแนะถึง 1,736 เรื่อง แสดงให้เห็นว่าลูกค้าที่มาใช้บริการไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและระบบงาน รวมไปถึงกระบวนการปฏิบัติงานของธนาคาร ทำให้ลูกค้าติดต่อแจ้งเข้ามาเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไข ลำดับต่อมาขอความช่วยเหลือ 1,340 เรื่อง เป็นเรื่องที่ลูกค้าไม่สามารถทำด้วยตนเองได้ ซึ่งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการของธนาคารที่อาจจะซับซ้อนและยุ่งยาก สุดท้ายร้องเรียน 491 เรื่อง เป็นเรื่องที่ธนาคารไม่ยอมให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานและระบบปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่งจะทำให้ธนาคารเสียหายอย่างมาก จึงเป็นเรื่องที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญและต้องมีการควบคุมอย่างรอบคอบเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับได้ โดยสามารถแยกเป็นประเภทการปฏิบัติงาน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพนักงานเป็นเรื่องที่ลูกค้าร้องเรียนมากที่สุดถึง 1,675 เรื่อง ต่อมาเรื่องเกี่ยวกับ

การตรวจสอบข้อเท็จจริง 568 เรื่อง และลำดับที่สามเป็นเรื่องอื่น ๆ ทั่วไป 433 เรื่อง ทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ออกแนวทางการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาด และเรื่องการทุจริต เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามและหวังจะลดปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรได้ (ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), ทีมกำกับธุรกิจเครือข่าย ปี 2558, หน้า 1) จากการเพิ่มของธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ในปัจจุบันคนส่วนมากใช้บริการด้านสังคมออนไลน์ (Social media) มากยิ่งขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็ว จึงทำให้สถาบันการเงินต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตในสังคมดิจิทัล (Digital) ในขณะเดียวกันยังมีความเสี่ยงที่เกิดจาก Social media ตามสถิติเกี่ยวกับภัยทางการเงินที่แยกตามประเภทเรื่องและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการ ดังนี้

ตารางที่ 1.2 สถิติเกี่ยวกับภัยทางการเงิน แยกตามประเภทเรื่องและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการ



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). หน้า 5.

จากตารางที่ 2 พบว่า เรื่องที่ร้องเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ เรื่องบัตรอิเล็กทรอนิกส์ ถูกนำไปใช้โดยบุคคลอื่นทั้งหมด 42 รายการ ประกอบด้วยการขอข้อมูลและคำปรึกษา 34 รายการ และร้องเรียน 8 รายการ ลำดับต่อมา การหลอกลวงผ่านทาง E-mail / Social media ทั้งหมด 30 รายการ ประกอบด้วยการขอข้อมูลและคำปรึกษา 29 รายการ และแจ้งเบาะแส 1 รายการ สุดท้ายการหลอกลวงทางโทรศัพท์ทั้งหมด 25 รายการ ประกอบด้วยการขอข้อมูลและคำปรึกษา 24 รายการ และแจ้งเบาะแส 1 รายการ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559, หน้า 5) เห็นได้ว่ามีผู้ใช้ธุรกรรมผ่านทาง ตู้ถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) ตู้ฝากเงินอัตโนมัติ (ADM) และสังคมออนไลน์ (Social media) ทำให้สถาบันการเงินต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นจากเรื่องร้องเรียนและต้องคอยควบคุมระบบงาน ขั้นตอน และการปฏิบัติงานของพนักงานให้ครอบคลุมและโปร่งใส เพื่อที่จะลดข้อร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ ให้ลดลงหรือหมดสิ้น จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงิน ส่งผลให้เกิดจุดบกพร่องของเทคโนโลยีและเป็นช่องทางให้พนักงานในองค์กร

กระทำการทุจริตได้มากยิ่งขึ้น อาจส่งผลเสียให้องค์กรและผู้ให้บริการเกิดความเสียหาย ดังนั้น การทุจริตจึงเป็นปัญหาสำคัญในองค์กร โดยเฉพาะการทุจริตของพนักงานในองค์กรเป็นประเด็นที่ควรต้องมีการป้องกันหาวิธีทางแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตได้ (พรชัย นฤดมกุล และ พรรณนิภา รอดวรรณะ, 2554, หน้า 1-2) การทุจริตอาจเกิดจากการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวของคนภายในองค์กรเองมากกว่าที่จะเป็นการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร จะเห็นได้ว่าเหตุผลและรูปแบบของการทุจริตในองค์กรนั้นมีหลากหลาย แต่การทุจริตไม่ว่าจะรูปแบบใดย่อมก่อให้เกิดความเสียหายไม่เพียงแต่สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น หากแต่จะทำให้ “ระบบ” เศรษฐกิจที่ดีเป็นอันต้องพังทลายลงไปเช่นเดียวกัน (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ, 2554, หน้า 1-2) จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 หรือเรียกว่า “วิกฤติต้มยำกุ้ง” สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการประสบปัญหาในการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินหลาย ๆ แห่ง อันเนื่องมาจากการทุจริตที่เกิดขึ้นโดยพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, หน้า 1)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยทำการสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทุกภาคส่วนในประเทศไทย ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมกับธนาคารต่อไป

1.2 คำถามของการวิจัย

- 1.2.1 ปัจจัยของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- 1.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- 1.2.3 ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอยู่ในระดับใด
- 1.2.4 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอย่างไร
- 1.2.5 มีวิธีการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.3.2 เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.3.3 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.3.4 เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

1.3.5 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดของ COSO และ BASEL ทำให้ทราบถึงปัจจัยความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ พร้อมทั้งสามารถปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และช่วยลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการขององค์กรได้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแนวคิดและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยง ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร เป็นพนักงานปฏิบัติการทุกระดับของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 13,660 คน ศึกษาเชิงคุณภาพโดยไปสัมภาษณ์ผู้จัดการสาขาและพนักงานปฏิบัติการทุกระดับในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 จำนวนทั้งหมด 6 คน และศึกษาเชิงปริมาณโดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสูตรที่ทราบประชากร และกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-State Sampling) เป็นพนักงานปฏิบัติการทุกระดับทั่วประเทศจำนวน 700 คน ไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่คำนวณได้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ทราบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสามารถแยกประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

1.6.2 ทราบประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

1.6.3 ทราบระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1.6.4 ทราบระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.6.5 ทราบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการวิจัย คือ

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO, ISO 31000 และ BASEL
- 2.3 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

2.1.1 ความเสี่ยง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557, หน้า 1) ให้ความหมายความเสี่ยง (Risk) ไว้ว่า “โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร”

พัชรินทร์ ขำวงษ์ (2554, หน้า 9) ให้ความหมายว่า “โอกาสหรือความไม่แน่นอนของการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

มานิต ลอศิริกุล (2553, หน้า 36) ให้ความหมายไว้ว่า “เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลดีหรือผลร้ายต่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร จึงทำให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาทางป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร”

จากความหมายของความเสี่ยง สรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็นความเสี่ยงหลัก ๆ 5 ประเภท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1-7) ได้แก่

2.1.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือความดำรงอยู่ของกิจการ

2.1.1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

2.1.1.3 ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

2.1.1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

2.1.1.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

2.1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2552, หน้า 7) ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ไว้ว่า “ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายที่ได้รับจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่นโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)”

ปริญญา มากสิน (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งโดยปกติเกิดจากการปฏิบัติผิดระเบียบอย่างจงใจ เช่น การทุจริต การน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม การประพฤตินิยมชอบของพนักงานรวมถึงการประมาทเลินเล่อ ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ซึ่งโดยปกติเกิดจากความผิดพลาดจากการทำรายการหรือจากวิธีการ เช่น การขาดการรวบรวมเป็นเอกสาร การขาดการฝึกอบรม ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับระบบ ซึ่งโดยปกติเกิดจากการออกแบบระบบที่ไม่ดี หรือขัดข้อง เช่น ความล้มเหลวของระบบป้องกันไวรัส และความเสียหาย

ภายนอก ซึ่งโดยปกติเกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวหรือไม่ค่อยเกิดขึ้น เช่น ภัยพิบัติ กิจกรรมของลูกค้า”

วิฑูรย์ สมโต (2551, หน้า 4) ที่ให้ความหมายไว้ว่า “ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการทำงานของพนักงานที่ขาดความระมัดระวังหรือขาดความรู้ ซึ่งผลของความผิดพลาดอาจสร้างปัญหาหรือความยุ่งยากในการแก้ไขต่อองค์กร การกระทำทุจริตซึ่งมีทั้งที่เกิดจากพนักงานในองค์กรหรือบุคลากรภายนอก เช่น การทุจริตด้านการปลอมแปลงเอกสารหรือตราสารทางการเงิน การปลอมลายมือชื่อ เพื่อการโจรกรรม เป็นต้น ด้านเทคนิคเป็นความผิดพลาดที่อาจจะเกิดจากระบบการทำงานซ้ำ หรืออุปกรณ์ขัดข้อง อาทิ การสื่อสารคอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ กระแสไฟฟ้า เป็นต้น และจากปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดอุทกภัย ไฟไหม้ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย”

จากความหมายของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติกรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ที่ทำให้เกิดความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการ ระบบงาน และความเสียหายภายนอก ซึ่งเป็นคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความประเภทของความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจกว้างกว่าคำจำกัดความที่กำหนดนี้ได้ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวมและสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย ปรับปรุงระบบการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการจัดเก็บข้อมูลภายในเพื่อติดตามความทเสี่ยงในภาพรวมของสถาบันการเงินและพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจ และสามารถนำไปถือปฏิบัติได้

การพิจารณาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะประเมินในลักษณะภาพรวมของกลุ่ม ซึ่งถือว่า มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกลุ่มจะหมายถึงกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามคำนิยามในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ที่กำหนดให้บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบในลักษณะภาพรวม ในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นโยบายการจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง นโยบายการใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่น และมาตรการป้องกันปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ทั้งนี้ บริษัทใดในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ให้ถือว่าบริษัทนั้นต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ AML/CFT ด้วย

นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลในการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบ

คอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงาน และเงินกองทุนของสถาบันการเงินได้

2.1.3 สาเหตุของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ในปัจจุบันสถาบันการเงินจะดำเนินธุรกิจในลักษณะกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ประกอบด้วย บริษัทแม่ บริษัทลูก หรือบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจทางการเงินหรือธุรกิจสนับสนุนเพื่อสามารถให้บริการทางการเงินได้หลายรูปแบบและครบวงจร โดยสถาบันการเงินจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการประกอบธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 9-11) ได้แก่

2.1.3.1 ปัจจัยด้านบุคลากร ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจาก กระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุมภายในไม่เพียงพออันอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและ ภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงาน การอบรม และการพัฒนา จะทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากร เช่น ข้อมูลมีการสอบย้อนกัน

2.1.3.2 ปัจจัยด้านระบบงาน หากระบบงานเกิดความเสียหาย ขัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบ การรักษาความปลอดภัยของระบบและข้อมูล ตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ ดังนั้น การที่มีระบบงานที่ดีจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินให้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยระบบงานที่ใช้อยู่ควรมีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของสถาบันการเงิน

2.1.3.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากสถาบันการเงินไม่มีกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น การเปรียบเทียบปรับหรือการถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และความเสียหายที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ด้านชื่อเสียง ดังนั้น หน่วยงานควรกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เช่น การมีระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสม อีกทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน

2.1.3.4 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมายหรือการควบคุมของสถาบันการเงิน เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางการ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากสาเหตุของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับด้านปฏิบัติการทั้งสิ้น เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น ธนาคารต้องมีการควบคุมดูแลระบบการดำเนินงานภายในองค์กรทุก ๆ ด้านให้มีการควบคุมภายในที่ดีและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1.4 ประเภทของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจำแนกได้ 7 ประเภท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 11-14) ดังนี้

2.1.4.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กรที่กระทำหรือละเว้นการกระทำโดยเจตนา เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่ตนเองและพวกพ้อง เช่น การทำธุรกรรมโดยไม่ได้รับอนุญาต การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก หรือการรับสินบน

2.1.4.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กรที่กระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อสถาบันการเงิน เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง การโจรกรรม และการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (Hacking)

2.1.4.3 ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอันเนื่องมาจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการถูกฟ้องร้อง การลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้

2.1.4.4 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients, products and business practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม

ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงินและการที่สถาบันการเงิน นำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์

2.1.4.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของสถาบันการเงินอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย

2.1.4.6 ความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติหรือการหยุดทำงานของระบบคอมพิวเตอร์หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เช่น การหยุดให้บริการ ความเสียหายจากความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควรวรรณกิจการ ความล้มเหลว หรือความบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ

2.1.4.7 ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, delivery and process management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายใน และการจ้างพนักงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำ นิติกรรมสัญญา และเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย

จากประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นมีสาเหตุ 7 ประเภท ได้แก่ การทุจริตภายใน การทุจริตภายนอก การจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน การขัดข้องหรือหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ และจากกระบวนการทำงาน ซึ่งความเสี่ยงแต่ละประเภทหากเกิดขึ้น ทำให้เกิดผลเสียหายต่อธนาคาร ดังนั้น ธนาคารต้องมีการกำกับควบคุม ดูแลในระบบการดำเนินงานภายในองค์กรให้ดี และครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุก ๆ ปัจจัยที่อาจเกิดขึ้น

2.1.5 การบริหารความเสี่ยง

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (2556, หน้า 13-14) ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงว่า “วิธีการบริหารปัจจัยเสี่ยงโดยควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีหลักการ คือ การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาด

ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ความคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ”

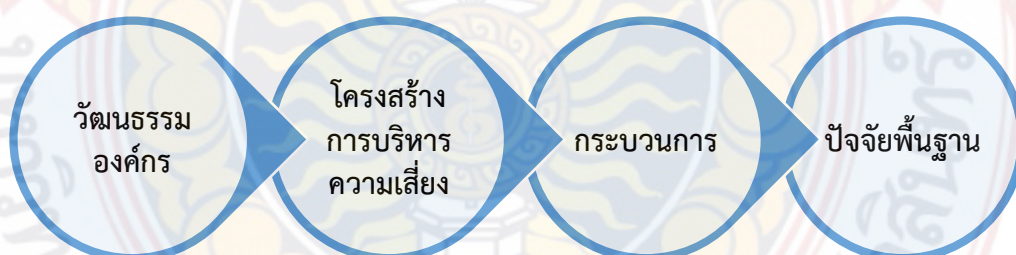
ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า “กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”

สุวิทย์ รันนันท์ (2550, หน้า 13) ให้ความหมายว่า “วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ รวมทั้งหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการป้องกัน ขจัด หลีกเลี่ยง ควบคุม ติดตาม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม”

จากการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ทุกคนทุกตำแหน่งในองค์กรมีส่วนร่วม มีหน้าที่กำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยกันขจัดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถติดตาม ตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ และสมเหตุสมผลในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

2.1.5.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าในกิจการ สามารถช่วยผู้บริหารในการจัดการเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองในการจัดการความเสี่ยงได้รวดเร็ว ทันเวลา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกเพิ่มขึ้น โดยองค์กรมีการระบุปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ตุนั้นควรพิจารณาจากกรอบของการบริหารและองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรตนเองพร้อมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงข้างต้น เพื่อใช้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เหมาะสมแต่ละองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). หน้า 87-88.

จากภาพที่ 2.1 เป็นกรอบการพิจารณาและประเมินวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์และกรอบขององค์กรนั้น ๆ ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กร
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหน่วยงาน/คณะกรรมการสายการรายงาน บทบาท/ความรับผิดชอบ และทักษะ/บุคลากรของแต่ละองค์กร
- 3) กระบวนการ เป็นการบ่งชี้ความเสี่ยง/การวัดความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต การติดตามความเสี่ยง และการระบุปัญหาของแต่ละองค์กร
- 4) ปัจจัยพื้นฐาน คือ วิธีการ ระบบ เครื่องมือ และข้อมูลสำหรับผู้บริหารในแต่ละองค์กร

2.1.5.2 การบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง มีงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบ เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง การเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง เพื่อมาพิจารณาแนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการทำรายงาน การติดตามผล เพราะหากยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ จะต้องนำมาประเมินและพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงอีกครั้ง สิ่งสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ผู้ตรวจสอบพึงรู้ ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านปัจจัยภายนอก รวมทั้งต้องทราบถึงระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่จะทำให้สถาบันการเงินได้ปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินควรสอดคล้องกับนโยบาย และรูปแบบองค์กรที่สถาบันการเงินกำหนดขึ้น เพื่อสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สถาบันการเงินควรพิจารณาวางระบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากลให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นของทุกหน่วยธุรกิจของสถาบันการเงินด้วย ซึ่งระบบการดำเนินงานเพื่อการบริหารความเสี่ยงนั้นควรมีกระบวนการดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 34.

1) การระบุความเสี่ยง คือ สถาบันการเงินควรดำเนินการให้มีการระบุความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของสถาบันการเงิน โดยควรจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกกฎระเบียบของทางการ การปรับโครงสร้างการทำงาน โดยการระบุความเสี่ยง ควรจะให้พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจด้วย การระบุความเสี่ยงจะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการสถาบันการเงิน หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินกำหนดขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานในฐานะผู้รู้และเข้าใจกระบวนการทำงานและความเสี่ยงที่มีอยู่ได้ดีที่สุด ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความพร้อมของบุคลากร ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติการ ปริมาณ ความซับซ้อน และประเภทธุรกรรม ซึ่งรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้า ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต

หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่สถาบันการเงินสามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงิน แห่งอื่น เป็นต้น

2) การประเมินความเสี่ยง คือ การกำหนดหรือทบทวนแนวทางและวิธีการในการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับของแต่ละหน่วยธุรกิจสามารถประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่ตนรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยหลักมาตรฐานทั่วไปสถาบันการเงินควรมีการประเมินระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยอ้างอิงมาตรฐานภายในที่กำหนดขึ้นเองโดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์ สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ รวมทั้งมีคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับหรือจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการปรับปรุง ควบคุมและลดความเสี่ยงต่อไป นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น Risk and Control Self Assessment, Risk Mapping และ Risk Indicators ซึ่งการระบุและประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ ๆ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1) การวัดความเสี่ยง เป็นการจัดทำตารางการวัดระดับความเสี่ยง โดยคำนวณผลเปรียบเทียบระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ ดังตัวอย่างดังนี้

$$X \times Y = Z \quad \text{โดยให้ } X = \text{โอกาส}$$

$$Y = \text{ผลกระทบ}$$

$$Z = \text{ระดับของความเสี่ยง}$$

ตารางที่ 2.1 การวัดระดับความเสี่ยง 3 x 3

โอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ		
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
สูง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
ต่ำ	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 36.

ทั้งนี้สถาบันการเงินอาจกำหนดรูปแบบและเงื่อนไขในการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการตามแนวทางที่เห็นสมควรนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ข้างต้น การประเมินเชิงปริมาณจัดว่าทำได้ยาก มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธี โดยทั่วไปจะประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และความถี่ (Frequency หรือ Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง

ใช้วิธีการคำนวณเฉพาะตามหลักทางคณิตศาสตร์ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณค่าทางสถิติต่าง ๆ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยง เช่น 3x3 หรือ 5x5 ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือวิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง ซึ่งแสดงค่า Co-ordinate ของ Likelihood และ Impact เป็นการสร้างตารางรวมภาพความเสี่ยงทั้งหมดเพื่อแสดงโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impacts) ซึ่งระดับความเสี่ยงจะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วน 4 ส่วน หรือ 5 ส่วน ตามความต้องการขององค์กร หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สถาบันการเงินพัฒนาขึ้น แต่แนวทางและวิธีการคำนวณดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับลักษณะขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจ ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของสถาบันการเงิน และความเป็นจริงเป็นหลักสำคัญ สำหรับการประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หรือสถาบันการเงินอาจกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงส่วนกลางหรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของแต่ละสถาบันการเงิน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การวัดระดับความเสี่ยง 5 x 5

โอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างรุนแรง	รุนแรงที่สุด
สูงมาก	S	S	H	H	H
สูง	M	S	S	H	H
ปานกลาง	L	M	S	H	H
น้อย	L	L	M	S	H
น้อยมาก	L	L	M	S	S

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2552). หน้า 3.

H : High Risk

ระดับสูง ต้องจัดการความเสี่ยงทันที

S : Significant Risk

ระดับค่อนข้างสูง ต้องจัดการเป็นลำดับถัดไป

M : Moderate Risk

ระดับปานกลาง ต้องมีมาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

L : Low Risk

ระดับต่ำ อยู่ในสถานะที่ยอมรับได้

หลักเกณฑ์สำหรับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง

โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 2.3 โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) : เชิงปริมาณ

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิดน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ที่มา: จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). หน้า 105.

การบริหารความเสี่ยงมีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์สำหรับระดับความรุนแรงของผลกระทบ ด้านมูลค่าความเสียหาย ด้านชื่อเสียง ด้านเวลา และด้านความสำเร็จของกลยุทธ์ โดยสามารถนำมาใช้เป็นตัวช่วยในการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) : เชิงคุณภาพ

ผลกระทบ	คำอธิบายระดับความรุนแรงของผลกระทบ	คะแนน
รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการบาดเจ็บถึงชีวิต	5
ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน	4
ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน	3
น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	2
น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	1

ที่มา: จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). หน้า 109.

ตารางที่ 2.5 การประมาณโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสที่จะเกิด	≤ 2	> 2 - 5	> 5 - 10	> 10 - 20	> 20

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2552). หน้า 3.

ระดับของความเสียหายที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเป็นตัวบ่งชี้ให้ผู้บริหารเลือกจัดความเสียหายที่อยู่

ในระดับสูงก่อนและมีโอกาสเกิดมาก ซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วน อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ และโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย

2.2) การคำนวณเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถเลือกวิธีการคำนวณเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีได้ 3 วิธี ดังนี้

ก) วิธี Basic Indicator Approach (BIA) คือวิธีการที่ให้สถาบันการเงินดำรงเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยการนำค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปีของรายได้จากการดำเนินงาน คูณด้วยร้อยละ 15

ข) วิธี Standardized Approach (SA-OR) คือวิธีการที่ให้สถาบันการเงินดำรงเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยการนำค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปีของผลรวมของรายได้จากการดำเนินงานแต่ละสายธุรกิจหลัก 8 สายคูณกับค่าคงที่ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ค่าคงที่ความเสี่ยงต่อรายได้จากการดำเนินงานของแต่ละสายธุรกิจ วิธี SA-OR

สายธุรกิจ (Business Lines)	ค่าคงที่ความเสี่ยงต่อรายได้จากการดำเนินงาน
1. Corporate Finance	18%
2. Trading and Sales	18%
3. Retail Banking	12%
4. Commercial Banking	15%
5. Payment and Settlement	18%
6. Agency Services	15%
7. Asset Management	12%
8. Retail Brokerage	12%

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 37.

นอกจากนี้สถาบันการเงินอาจใช้วิธี Alternative Standardized Approach (ASA) มีหลักการคำนวณเช่นเดียวกับวิธี SA-OR แต่ใช้ยอดคงค้างของเงินให้สินเชื่อเป็นฐานในการคำนวณเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงในสายธุรกิจธนาคารเพื่อธุรกิจรายย่อย (Retail Banking) และสายธุรกิจธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banking) แทนรายได้จากการดำเนินงานของสายธุรกิจ ทั้งนี้สถาบันการเงินที่เลือกใช้วิธี SA-OR หรือวิธี ASA จะต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย และผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

ค) วิธี Advanced Measurement Approach (AMA) สถาบันการเงินใช้แบบจำลองที่ได้รับอนุญาตจากทางธนาคารแห่งประเทศไทย ในการคำนวณเงินกองทุนสำหรับ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ข้อมูลในแบบจำลองประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นภายในสถาบันการเงินร่วมกับข้อมูลความเสียหายในสถาบันการเงินอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสถานการณ์สมมติฐาน ข้อมูลอื่นที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและระบบการควบคุมภายในที่เปลี่ยนแปลงไป (ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่ได้อนุญาตให้ใช้วิธีนี้)

ทั้งนี้ การที่สถาบันการเงินเลือกใช้วิธีการคำนวณเงินกองทุนแบบใดนั้นควรขึ้นอยู่กับลักษณะและความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของแต่ละสถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม หากสถาบันการเงินรายได้เลือกใช้วิธี Internal Rating-Based Approach (IRB) สำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ให้สถาบันการเงินใช้วิธี SA-OR สำหรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการเป็นมาตรฐานขั้นต่ำ สำหรับสถาบันการเงินที่เลือกใช้วิธีการที่ซับซ้อนกว่าจะไม่สามารถกลับมาใช้วิธีที่ซับซ้อนน้อยกว่าได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย

3) การติดตามและรายงานความเสี่ยง

3.1) การติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสถานะความเสี่ยงในภาพรวม ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินควรทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยความถี่ในการติดตามสถานะความเสี่ยงที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวิธีการและข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่สถาบันการเงินเลือกใช้ หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา สถาบันการเงินควรกำหนดความถี่ในการติดตามให้มากขึ้น เช่น มีการติดตามรายวัน รายสัปดาห์ หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงน้อย และค่อนข้างช้า สถาบันการเงินอาจดำเนินการติดตามเพียงไตรมาสละครั้ง ปีละ 2 ครั้ง หรือปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารของสถาบันการเงินสามารถติดตามสถานะความเสี่ยงที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลา และสามารถวางแผนเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้การติดตามความเสี่ยงยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสถาบันการเงินใช้ประเมินความสามารถของระบบการควบคุมความเสี่ยงว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดได้อีกด้วย หากระบบการควบคุมความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเพียงพอ สถานะความเสี่ยงของสถาบันการเงินมีความเสี่ยงลดลงไปในทิศทางเดียวกัน ข้อมูลที่สถาบันการเงินใช้ในการติดตามความเสี่ยงมีดังนี้

ก) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้า ที่บอกให้ผู้บริหารสถาบันการเงินทราบถึงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยจะแสดงผลเป็นตัวเลข หรือค่าสัญลักษณ์อื่นใด เช่น ระดับสี มาตรฐานวัดความรุนแรง ขึ้นอยู่กับวิธีการที่สถาบันการเงินเลือกใช้ ซึ่งตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะสะท้อนให้สถาบันการเงินเห็นถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาแล้ว ยังควรสามารถบ่งชี้ หรือพยากรณ์ให้ผู้บริหารสถาบันการเงินสามารถคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่ชี้วัดได้อีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถปรับตัว และป้องกันความเสี่ยงได้ก่อนที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะเกิดขึ้นจริง และส่งผลเสียหายต่อสถาบันการเงิน

สถาบันการเงินควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว และให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ตลอดจนสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการขององค์กร

ข) ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย เป็นข้อมูลแสดงรายละเอียดความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดเก็บข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ควรมีรายละเอียดเบื้องต้นครอบคลุมประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 รายละเอียดการบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย

รายละเอียดเบื้องต้น	ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย 7 ประเภท	ข้อมูลความเสียหายจากความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การดำเนินการป้องกันความเสี่ยงในอนาคต
1. วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย 2. หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย	1. ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย 2. รายละเอียดความเสียหายที่เกิดขึ้น 3. สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย	1. มูลค่าความเสียหาย 2. เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ 3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืน 4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	1. การดำเนินการเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 42.

นอกเหนือจากการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้วสถาบันการเงินควรเก็บข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่สถาบันการเงินสามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ทั้งนี้สถาบันการเงินควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการติดตามความเสี่ยงให้ชัดเจนว่าหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจใด ทำหน้าที่ในการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดนโยบาย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ หรือกำหนดแบบรายงานที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยงควบคู่กันไป

3.2) การรายงานความเสี่ยง คือ การที่คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างถูกต้อง ทันท่วงที และทำให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงผลการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง และวางระบบการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยการรายงานดังกล่าว

ควรประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง จุดที่มีความเสี่ยงสำคัญ แนวทางควบคุมหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จุดบกพร่องในระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

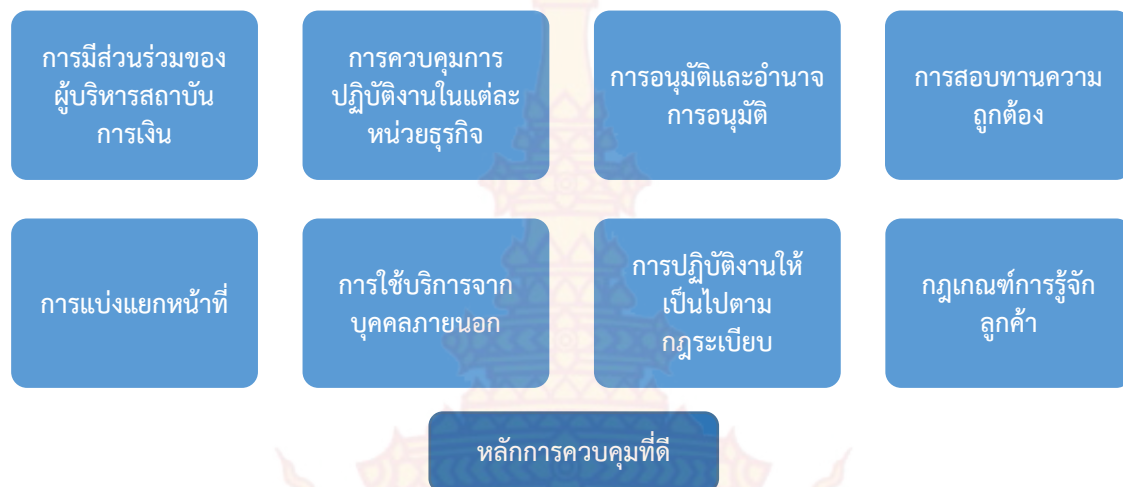
3.3) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารติดตาม ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสถาบันการเงินอาจพัฒนาระบบเองหรือให้ผู้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อรองรับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3.4) การเปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูลจะขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อนและความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง นอกจากนั้นสถาบันการเงินควรเปิดเผยวิธีการดำรงเงินกองทุนขึ้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สถาบันการเงินเลือกใช้ นอกจากการเปิดเผยข้อมูลให้แก่สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียแล้ว สถาบันการเงินควรเปิดเผยข้อมูลระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วย เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย

4) การควบคุมและลดความเสี่ยง คือ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากการใช้ระบบควบคุมภายใน สถาบันการเงินควรจัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น กรณีที่ความเสี่ยงสูงเกินระดับที่กำหนดไว้ หน่วยงานต้องจัดให้มีการลดความเสี่ยง ด้วยการเพิ่มการควบคุม หรือลดปริมาณธุรกรรมที่ทำ ถ้าความเสี่ยงสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ สถาบันการเงินอาจตัดสินใจหยุดการทำธุรกรรมนั้น หรืออาจลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วยการทำประกันภัย วัตถุประสงค์หลักของระบบการควบคุมภายใน คือ การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หลังจากที่ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง สถาบันการเงินควรจัดระดับความเสี่ยงโดยเรียงตามลำดับความสำคัญ เพื่อหามาตรการที่จะใช้ในการควบคุมความเสี่ยงนั้น ๆ ระบบการควบคุมความเสี่ยงที่ดีจะต้องง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และมีต้นทุนที่ไม่สูงมาก เมื่อนำระบบการควบคุมความเสี่ยงมาใช้ปฏิบัติจริง ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและคุณภาพของงาน ระบบการควบคุมความเสี่ยงต้องสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างเห็นชัด โดยหลักเกณฑ์การวางระบบการควบคุมภายในความเสี่ยง คือ การพิจารณาผลของระดับความเสี่ยง โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสียหายกับระดับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ดังนั้น ระบบการควบคุมภายในความเสี่ยงที่ดี มีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรม รวมถึงมีการวางระบบควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน และลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม คณะกรรมการสถาบันการเงินหรือ

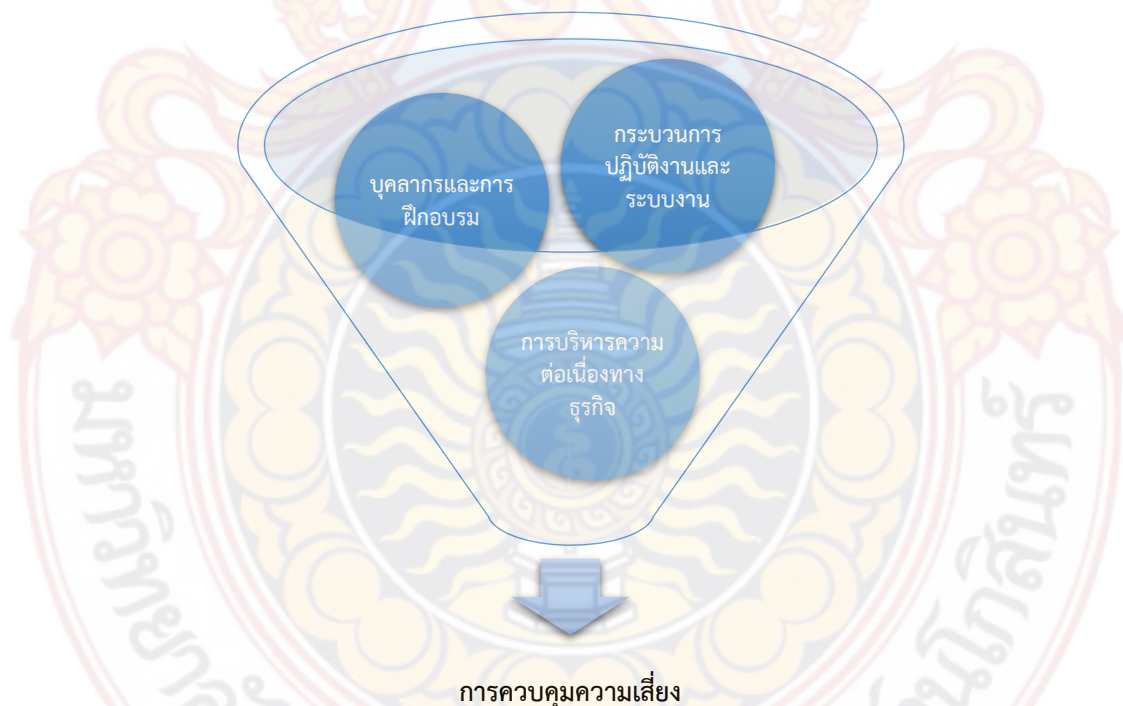
คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย และแนวทางการพัฒนา ระบบการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยใช้หลักการควบคุมภายในที่ดี ดังนี้



ภาพที่ 2.3 หลักการควบคุมที่ดี

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 48.

นอกจากหลักการควบคุมภายในที่ดีที่กล่าวข้างต้น ประเด็นที่ควรพิจารณาในการจัดทำระบบการควบคุมความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ระบบการควบคุมความเสี่ยง

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). หน้า 54.

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO, ISO 31000 และ BASEL

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO

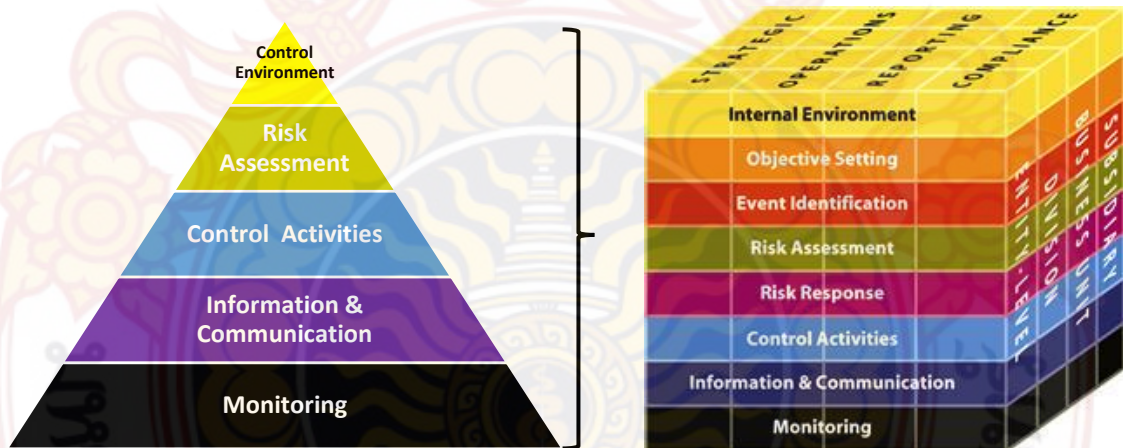
The committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) เป็นการรวมกันของคณะกรรมการสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors - IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute - FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association - AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants - IMA) ได้ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและแนวคิดของการควบคุมภายใน ตามรายงานที่เรียกว่า COSO Internal Control-integrated Framework กำหนดความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ คำจำกัดความนี้สะท้อนหลักการสำคัญในการบริหารโดยทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดพื้นฐานดังนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร การนำความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล และการบรรลุวัตถุประสงค์

จันทนา สาขากร และคณะ, 2548 (อ้างถึงใน อังสนา ศรีประเสริฐ, 2553, หน้า 154-153) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า “กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม” และได้กล่าวไว้ว่า “หลักการจัดการความเสี่ยงมีพื้นฐานจากแนวความคิดที่ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสมีผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่า ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม”

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับ สมาคมผู้ตรวจสอบแห่งประเทศไทย, 2551 (อ้างถึงใน จุฬามาศ พิมพา, 2553, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ว่า “กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO สรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาให้ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

วัตถุประสงค์ขององค์กรตามแนวคิดของ COSO : ERM มีทั้งหมด 4 อย่าง คือ เชิงกลยุทธ์ (Strategic - S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงที่เน้นเป้าหมายรวมและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ การดำเนินงาน (Operations - O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและคุ้มค่า การรายงาน (Reporting - R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงาน โดยเน้นทุกรายงานมิใช่เฉพาะรายงานการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance - C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร นอกจากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว การบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ได้พัฒนาองค์ประกอบหรือโครงสร้างของการควบคุมภายในที่มีทั้งหมด 5 ประการ (COSO – IC) แล้วพัฒนาเป็น 8 ประการ (COSO – ERM) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจ และนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริการจัดการ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM
ที่มา: ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2547). หน้า 7.



ภาพที่ 2.5 (ต่อ)

ที่มา: ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2547). หน้า 7.

2.2.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment - IE)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ และระเบียบขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันไป ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting - OS)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ คือ องค์กรต้องพิจารณาอย่างมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงนั้นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ คือ ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร ด้านปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร สุดท้ายด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ

2.2.1.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification - EI)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน

ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

2.2.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment - RA)

เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อ วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ การประเมิน จากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจาก ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

2.2.1.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses - RR)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และวัดความเสี่ยง โดยใช้ปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร ต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสีหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีหลักการ ตอบสนองทั้งหมด 4 ประการ คือ การหลีกเลี่ยง การร่วมจัดการ การลด และการยอมรับ ผู้บริหาร ควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความ เสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2.2.1.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities - CA)

กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้ มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อ ลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนด กระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็น การสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดกิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป เป็นการครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม พร้อมทั้งการบำรุงรักษา และการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึก และประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้อง และมีอยู่จริง

2.2.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication - IC)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการ ความเสี่ยง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรต้องได้รับการบันทึก และสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนอง ต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยน ข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร

2.2.1.8 การติดตามผล (Monitoring - M)

องค์กรต้องมีการติดตามผลการบริหาร เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเด็นสำคัญในการติดตามผล ได้แก่ ความมั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้การรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อการติดตาม และการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตารางที่ 2.8 การเปรียบเทียบกระบวนการระหว่าง COSO – IC และ COSO – ERM

COSO - IC	COSO - ERM
<p>1. การควบคุมสภาพแวดล้อม (Control Environment - CE) เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำเนินการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร คณะผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในรวมถึงการสร้างแนวทางปฏิบัติให้เป็นแนวเดียวกัน ซึ่งประกอบไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม โดยที่คณะกรรมการจะดำเนินการรับผิดชอบดูแลการกำกับดูแลกิจการ กำหนดโครงสร้างองค์กร มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รักษาบุคลากร พร้อมทั้งมีรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment - IE) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

COSO - IC	COSO - ERM
<p>2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment - RA) ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากแหล่งภายในและภายนอก ถูกกำหนดให้เป็นไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)</p>	<p>2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting - OS) องค์กรต้องพิจารณาอย่างมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงนั้นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้</p> <p>3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification - EI) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment - RA) เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)</p> <p>5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses - RR) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้</p>

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

COSO - IC	COSO - ERM
<p>3. กิจกรรมควบคุม (Control Activities - CA) เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities - CA) เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร</p>
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication - IC) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร</p>	<p>7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication - IC) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร</p>

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

COSO - IC	COSO - ERM
<p>5. การติดตามผล (Monitoring - M) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมีประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ</p>	<p>8. การติดตามผล (Monitoring - M) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมีประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ</p>

จากแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ดังกล่าวสรุปได้ว่าเป็นการกำหนดการควบคุมภายในเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และข้อปฏิบัติขององค์กร และพัฒนาข้อกำหนดจาก COSO - IC มาอีกหนึ่งหลักเกณฑ์ คือ COSO - ERM ที่เน้นวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 อย่าง ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงที่เน้นเป้าหมายรวมกับพันธกิจ
2. ด้านการดำเนินงาน เป็นวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่คุ้มค่า
3. ด้านการรายงาน เน้นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เน้นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

รวมไปถึงองค์ประกอบหรือโครงสร้างขององค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการแล้วร่วมกับการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร สู้ท้าทายการติดตามผล เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลใน

อดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้ สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อ ผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานที่ช่วยให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000

International Organization of Standard 31000 (ISO 31000) เป็นแนวปฏิบัติ สำหรับการบริหารความเสี่ยงไม่มีข้อกำหนด โดยมีชื่อเต็มว่า Risk Management - Guidelines on principles and implementation of risk management ซึ่งเนื้อหาของมาตรฐานนี้จะเป็น การพัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 43600:2004 แบ่งแนวทางการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.6 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000

ที่มา: กิตติพงศ์ จิรวังศ์. (2552). หน้า 116-117.

2.2.2.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 11 หลักการ ประกอบด้วย

1) การบริหารความเสี่ยงทำให้เกิดคุณค่ากับองค์กร การบริหารความเสี่ยง ต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ผลประกอบการด้านการเงิน การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัยและสุขอนามัยส่วนบุคคล คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสอดคล้องตามข้อกำหนด และระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและชื่อเสียงขององค์กร

2) การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการทำงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร เช่นเดียวกับโครงการ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงจะไม่ใช่งิจกรรมที่เป็นอิสระ หรือถูกแยกออกมาจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร

3) การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และช่วยในการแยกแยะความแตกต่างของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยในการตัดสินใจ ไม่ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถยอมรับได้ หรือการจัดการความเสี่ยงจะมีอย่างเพียงพอหรือมีประสิทธิผลก็ตาม

4) การบริหารความเสี่ยงแสดงถึงความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในความไม่แน่นอน สภาพของความไม่แน่นอน และแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้น ๆ

5) การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการเป็นระบบ มีโครงสร้าง และทันเวลา การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทันเวลา และมีโครงสร้างที่ชัดเจน สำหรับการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการดำเนินการมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกันสามารถเปรียบเทียบได้ และมีความน่าเชื่อถือ

6) การบริหารความเสี่ยงดำเนินการบนข้อมูลที่ดีที่สุด สิ่งนำมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะนำมาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากประสบการณ์ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์ การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องทราบ และคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลแบบจำลองการตัดสินใจที่นำมาใช้ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ

7) การบริหารความเสี่ยงต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง

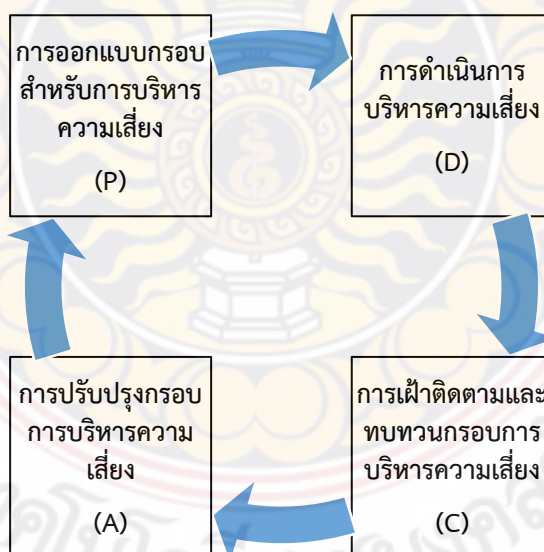
8) การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมด้วยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องรับรู้ถึงขีดความสามารถ การยอมรับ และความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วย หรือขัดขวางต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร

9) การบริหารความเสี่ยงต้องมีความโปร่งใส และครอบคลุม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้หน้าที่ตัดสินใจในทุก ๆ ระดับขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงจะยังมีความเกี่ยวข้องและทันสมัย นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังรวมไปถึงการยอมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม รวมถึงมุมมอง และความคิดเห็นต่าง ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

10) การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นพลวัตสามารถทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นทั้งภายในและภายนอก หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือองค์ความรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามหรือการทบทวน หรือมีความเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือลดลง องค์กรจะต้องมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

11) การบริหารความเสี่ยงต้องสามารถปรับปรุง และทำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องมีการพัฒนา และดำเนินการกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

2.2.2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จจะต้องกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยองค์กรในการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ และภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกันนั้นกรอบการบริหารยังช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ จะมีอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กรด้วย กรอบการบริหารนี้ไม่ได้อธิบายถึงระบบการบริหารงาน แต่จะช่วยให้องค์กรในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการบริหารงานโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากต่างก็ได้นำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงรวมเข้ากับแนวปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารงาน ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความมุ่งมั่นและการสนับสนุนอย่างดีจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act)



ภาพที่ 2.7 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000

ที่มา: กิตติพงษ์ จิรวาสวงศ์. (2552). หน้า 118-119.

1) การออกแบบกรอบสำหรับการบริหารความเสี่ยง (Plan)

ขั้นตอนของการวางแผนหรือการออกแบบกรอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย ชีตความสามารถ ความเข้าใจในรูปของทรัพยากรและความรู้ การไหลของข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จ การรับรู้การให้ความสำคัญและวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานหรือรูปแบบที่ใช้ในการอ้างอิงโครงสร้างขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

2) การดำเนินการบริหารความเสี่ยง (DO)

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง องค์กรจะต้องกำหนดช่วงเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง การนำนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร ดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จัดทำเอกสารอธิบายถึง การตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์ จัดมีข้อมูลสารสนเทศและการฝึกอบรม พร้อมทั้งสื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความเหมาะสมของกรอบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงจะถูกดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทุกระดับและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

3) การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารงาน (Check)

การดูแลรักษาความสำเร็จอย่างยั่งยืนของระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง องค์กรจะต้องกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน ทำการวัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ ทำการทบทวนถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ จัดทำรายงานถึงความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งทบทวนถึงความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4) การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Act)

เป็นองค์กรได้ทำการทบทวนระบบแล้ว ผลของการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงจะช่วยให้การปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร

2.2.2.3 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ เป็นการบอกกล่าวการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินการ โดยมี การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกัน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การกำหนดสภาพแวดล้อม เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1) การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึง วัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

2.2) การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้อง สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะต้อง ประสบความสำเร็จ ชีตความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบ การจัดการบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

3) การประเมินความเสี่ยง ประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก ๆ 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

3.1) การระบุความเสี่ยง หมายถึงองค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ละระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

3.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพทั้งปริมาณ หรือเชิงปริมาณ หรือผสมผสานกันไป

3.3) การประเมินความเสี่ยง จะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

4) การจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย

4.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการ หรือการมอบให้ผู้บริหารภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

4.2) การลดความเสี่ยง เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือผลกระทบ หรือความเสี่ยงหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้า ก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

4.3) การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่ง ๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนในกรณีที่บุคลากรภายนอกนั้นมีทักษะ หรือความชำนาญมากกว่า

4.4) การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ

5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุก ๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000 สรุปได้ว่า แนวคิดตามหลัก ISO 31000 เป็นการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงโดยเน้น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในแต่ละส่วนจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ตลอดจน กระบวนการขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข อย่างละเอียดชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงดำเนินการไปตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสื่อสารและการให้คำแนะนำ การกำหนดสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการเฝ้าติดตามและทบทวนความเสี่ยง และพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นต่อไป

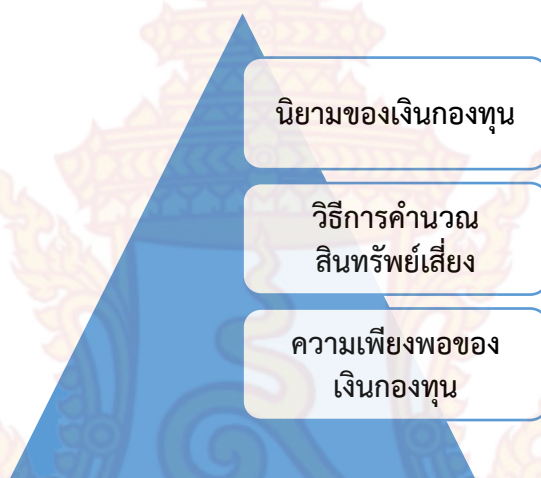
2.2.3 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ BASEL

Basel เกิดขึ้นเนื่องจากคณะกรรมการ Basel Committee on Banking Supervision หรือ BCBS ได้กำหนดให้มีมาตรฐานสากลในด้านการกำกับดูแลความเพียงพอของเงินกองทุนโดยในปี ค.ศ. 1988 ได้ออกหลักเกณฑ์ Basel 1 ขึ้น เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านเครดิต และในปี ค.ศ. 1996 ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ Basel I กำหนดให้มีการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาดเพิ่มเติมอีกด้วย โดยในปี ค.ศ. 2004 BCBS ได้ออกหลักเกณฑ์ Basel II เพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนโดยอยู่ภายใต้ 3 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 1 เกี่ยวกับการดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ โดยเพิ่มเติมการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนอกเหนือจากด้านเครดิต และด้านตลาด หลักการที่ 2 เกี่ยวกับการกำกับดูแลโดยทางการเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์และผู้กำกับดูแล โดยเน้นให้ธนาคารพาณิชย์มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีมีกระบวนการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงทั้งหมดจากการดำเนินธุรกิจ และหลักการที่ 3 เกี่ยวกับการใช้กลไกตลาดในการกำกับดูแล ซึ่งเป็นการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เช่น การเปิดเผยข้อมูลองค์ประกอบเงินกองทุน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จากวิกฤตการณ์การเงินโลกที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในแถบยุโรปและอเมริกาในช่วง ค.ศ. 2007-2009 ประกอบกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่มีความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจจริงในระบบการเงิน BCBS จึงได้ออกหลักเกณฑ์ Basel III ในปี ค.ศ. 2010 ซึ่งมีทั้งส่วนที่ปรับปรุงและกำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมจาก หลักเกณฑ์ Basel II

ธนาคารเพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศ (Bank for International Settlement : BIS) มีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือด้านการเงินระหว่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความมีเสถียรภาพของระบบการเงิน ซึ่งรวมถึงระบบสถาบันการเงินด้วย นอกจากนี้ BIS ยังมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายต่าง ๆ และสนับสนุนข้อมูลเพื่อกำหนดมาตรฐานสากลในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยหนึ่งในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการ “Basel Committee on Banking

Supervision” (BCBS) ซึ่งมีหน้าที่กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ในแต่ละประเทศนำไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารพาณิชย์มีเสถียรภาพมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่เท่าเทียมกัน

2.2.3.1 หลักเกณฑ์ Basel I เป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีเงินกองทุนที่เพียงพอรองรับความเสี่ยงด้านเครดิตและความเสี่ยงด้านตลาดจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ดังนี้



ภาพที่ 2.8 หลักเกณฑ์ Basel I

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). หน้า 3.

- 1) นียมของเงินกองทุน เป็นการกำหนดประเภท และรายการในงบการเงินที่สามารถนับเป็นเงินกองทุนได้ รวมถึงรายการที่ให้หักออกจากเงินกองทุน
- 2) วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยง เป็นการกำหนดระดับความเสี่ยงของสินทรัพย์ และภาระผูกพันของธนาคารพาณิชย์ที่สะท้อนตามความเสี่ยงของรายการนั้น ๆ
- 3) ความเพียงพอของเงินกองทุน เป็นอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio อาจเรียกว่า Capital Adequacy Ratio : CAR) ซึ่งคำนวณจาก “เงินกองทุนทั้งสิ้นหารด้วย สินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น”

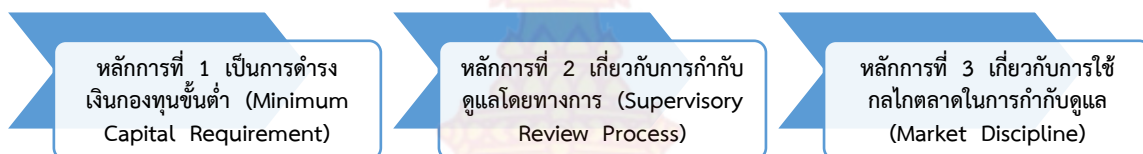
เงินกองทุนทั้งสิ้น

สินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น

ข้อจำกัดของหลักเกณฑ์ Basel I คือ การดำรงเงินกองทุนภายใต้ Basel I ยังไม่ครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญอื่น ๆ อันเกิดจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นอกจากนี้การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตภายใต้หลักเกณฑ์ Basel I นั้นไม่สะท้อนความเสี่ยงตามคุณภาพของสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ เช่น กรณีที่ลูกหนี้ธุรกิจเอกชน 2 ราย มีความเสี่ยงไม่เท่ากัน แต่ได้รับน้ำหนักความเสี่ยงเท่ากัน

2.2.3.2 หลักเกณฑ์ Basel II ประกอบไปด้วย 3 หลักการ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 หลักเกณฑ์ Basel II

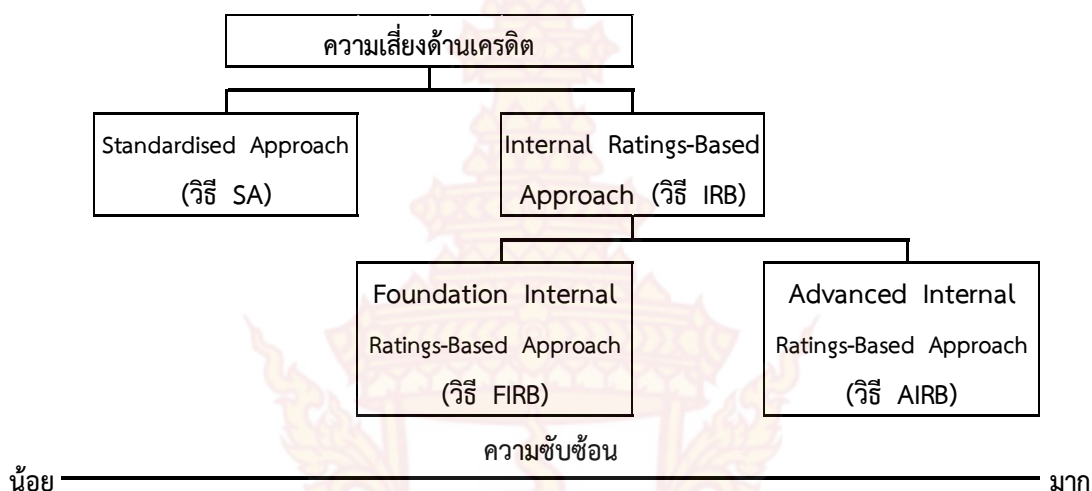
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). หน้า 4.

โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้นำหลักการที่ 1 ภายใต้หลักเกณฑ์ Basel II มาใช้กับธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ 31 ธันวาคม 2551 ถึง 31 ธันวาคม 2555 (ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับปรุงหลักการที่ 1 เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ Basel 3 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2556) พร้อมทั้งนำหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนโดยทางการตามหลักการที่ 2 ภายใต้หลักเกณฑ์ Basel II มาใช้กับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตั้งแต่ 30 กันยายน 2552 และนำหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงเงินกองทุนตามหลักการที่ 3 ภายใต้หลักเกณฑ์ Basel II มาใช้กับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม ถึง 27 พฤษภาคม 2556 (ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับปรุงหลักการที่ 3 เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ Basel III โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 28 พฤษภาคม 2556)

1) หลักการที่ 1 (Pillar 1) เป็นการดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำมีหลักการสำคัญ คือ การปรับปรุงหลักเกณฑ์การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงตาม Basel I ให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านเครดิตและด้านตลาด และนำเสนอวิธีการคำนวณที่สามารถสะท้อนความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนไม่ต่ำกว่าระดับที่กำหนดเพื่อรองรับความเสี่ยง 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ภายใต้ความเสี่ยงแต่ละประเภท BCB ได้กำหนดวิธีการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำไว้หลายวิธี ซึ่งมีความซับซ้อนและสะท้อนความเสี่ยงได้แตกต่างกัน โดยธนาคารพาณิชย์สามารถเลือกใช้ได้ตามความพร้อมของตนเอง การคำนวณเงินกองทุนด้วยวิธีที่มีความซับซ้อนสูง โดยใช้แบบจำลองจะมีโอกาสที่เงินกองทุนสามารถสะท้อนความเสี่ยงได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้นำวิธีดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเหมาะสม โดยปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน และต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน เช่น ความเพียงพอของข้อมูล

ความน่าเชื่อถือของแบบจำลอง และการนำแบบจำลองมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

1.1) ความเสี่ยงด้านเครดิต การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตมี 2 วิธีหลัก ซึ่งมีความซับซ้อนและความสามารถในการสะท้อนความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ 2.10 วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิต

Standardised Approach (วิธี SA) เป็นวิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงแบบง่ายโดยคำนวณจาก “ยอดสุทธิของสินทรัพย์ คูณด้วย น้ำหนักความเสี่ยงของสินทรัพย์แต่ละประเภทตามที่ ธปท. กำหนด”

ยอดสุทธิของสินทรัพย์ X น้ำหนักความเสี่ยงของสินทรัพย์แต่ละประเภทตามที่ ธปท. กำหนด

วิธีนี้คล้ายคลึงกับหลักเกณฑ์ Basel 1 แต่วิธี SA มีการแบ่งน้ำหนักความเสี่ยงที่ละเอียดมากขึ้น และสามารถสะท้อนความเสี่ยงได้ดีขึ้น โดยน้ำหนักความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับประเภทและคุณภาพสินทรัพย์ และรายการนอกงบดุล ซึ่งพิจารณาจากอันดับเครดิต ที่ได้รับจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก

Internal Ratings-Based Approach (วิธี IRB) เป็นวิธีคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีความซับซ้อนกว่าวิธี SA แต่ก็สามารถสะท้อนความเสี่ยงได้ดีกว่า ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์มีประมาณเงินกองทุนสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ตนเองมีมากขึ้น

1.2) ความเสี่ยงด้านตลาด หลักการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านตลาดตาม Basel II เป็นไปหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดใน Basel I ซึ่ง BCBS ได้ปรับปรุงในปี ค.ศ. 1996 โดยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ตั้งอัตรารองรับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของฐานะ

ที่อยู่ในบัญชีเพื่อการค้า เป็นเครื่องมือทางการเงินที่ธนาคารพาณิชย์ถือไว้โดยมีเจตนาเพื่อการค้า หรือเพื่อป้องกันความเสี่ยงของฐานะอื่น ๆ ในบัญชีเพื่อการค้า โดยฐานะดังกล่าวต้องไม่มีข้อจำกัดในการซื้อขาย และมีการประเมินมูลค่าอย่างสม่ำเสมอ เช่น เงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อการค้า

คส.ด้านอัตราดอกเบี้ย + คส.ด้านราคาตราสารทุน + คส.ด้านอัตราแลกเปลี่ยน + คส.ด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและสินค้าโภคภัณฑ์ สำหรับฐานะที่อยู่ในบัญชีเพื่อการธนาคาร เป็นเครื่องมือทางการเงินที่ธนาคารพาณิชย์ถือไว้โดยไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อการค้า หรือที่มีเจตนาตั้งแต่แรกว่าจะถือครองระยะยาว หรือถือจนกว่าจะครบกำหนด เช่น เงินให้สินเชื่อ หรือเงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ตั้งใจจะถือจนครบกำหนด



ภาพที่ 2.11 วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด

วิธีมาตรฐาน (Standardised Approach) เป็นวิธีที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดโดยมูลค่าเงินกองทุนจะขึ้นอยู่กับน้ำหนักเงินกองทุน โดยถูกกำหนดจากความอ่อนไหวของฐานะต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยง และไม่มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเสี่ยง

วิธีผสมระหว่างวิธีมาตรฐานกับวิธีแบบจำลอง โดยธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์เลือกใช้วิธี Standardised Approach (SA) และวิธี Internal Model Approach (IMA) เพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาดได้ในแต่ละปัจจัยความเสี่ยง โดยไม่สามารถใช้ทั้ง 2 วิธี ผสมภายใต้ปัจจัยเดียวกันได้ ยกเว้นความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยที่สามารถเลือกวิธีที่ผสมกันได้ระหว่างวิธี SA และ IMA ทั้งนี้ยกเว้นกรณีธุรกรรมที่ต้องแยกธุรกรรมดังกล่าวออกมาคำนวณเงินกองทุนต่างหากตามวิธีการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

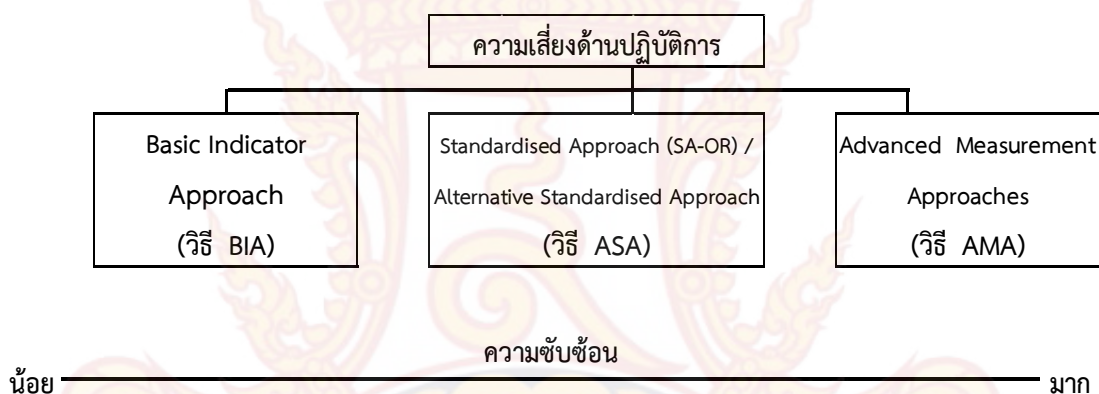
วิธีแบบจำลอง (Internal Model Approach) เป็นวิธีที่มีความซับซ้อนมากขึ้นจากวิธี Standardise Approach ซึ่งใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการบริหารความเสี่ยงและข้อมูล

ภายในของธนาคารพาณิชย์ในการดำรงเงินกองทุน ธนาคารพาณิชย์ที่จะใช้วิธีแบบจำลองจะต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อน



ภาพที่ 2.12 การเลือกใช้วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด

1.3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ



ภาพที่ 2.13 วิธีการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ

Basic Indicator Approach (วิธี BIA) เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยมีแนวคิดที่ว่า “เงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์ เป็นสัดส่วนต่อรายได้จากการดำเนินงานทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์” โดยการใช้รายได้จากการดำเนินงานเป็นค่าตัวแทนในการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านการปฏิบัติการ หากธนาคารพาณิชย์มีรายได้จากการดำเนินงานสูงแสดงว่ามีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับที่สูงเช่นกัน

Standardised Approach (วิธี SA-OR) เป็นวิธีที่มีความซับซ้อนในการคำนวณมากกว่าวิธี BIA โดยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์คำนวณเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากรายได้จากการดำเนินงาน (GI) แยกตาม 8 สายธุรกิจ ได้แก่ การเงินขององค์กร (Corporate Finance) การซื้อและการขาย (Trading and Sales) ธนาคารรายย่อย (Retail Banking) ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banking) การชำระเงิน (Payment and Settlement) การบริหารของหน่วยงาน (Agency Services) การจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) และตัวแทนขายราย

ย่อย (Retail Brokerage) พร้อมทั้งกำหนดให้สายธุรกิจที่มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะต้องดำรงเงินกองทุนสูงกว่าเมื่อเทียบกับสายธุรกิจอื่น ถึงแม้ว่าจะมีรายได้จากการดำเนินงานเท่ากัน และนำเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของทุกสายธุรกิจมารวมกันเพื่อหาเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์โดยรวม



ภาพที่ 2.14 สายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์

Advanced Measurement Approaches (วิธี AMA) เป็นวิธีการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ซับซ้อนมากที่สุด โดยเป็นวิธีที่กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ใช้ข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกเพื่อสร้างแบบจำลองความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ในการคำนวณเงินกองทุน และแบบจำลองดังกล่าวต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อใช้ในการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย และธนาคารที่เป็นสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ต้องดำรงเงินกองทุนเป็นอัตราส่วนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตาม Basel II ดังนี้

$$\frac{\text{อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง} : \text{เงินกองทุนทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น}} \geq \text{อัตราส่วนขั้นต่ำที่ ธปท. กำหนด}$$

ตารางที่ 2.9 อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel II

สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier 1 ratio)	≥ 4.25%
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น (Total capital ratio) โดยเงินกองทุนชั้นที่ 2 ต้อง ≤ เงินกองทุนชั้นที่ 1	≥ 8.50%

เงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel II : องค์ประกอบของเงินกองทุนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier 1) ประกอบไปด้วย ทุนที่ชำระแล้ว (ยกเว้นทุนที่ชำระแล้วที่ได้จากการออกหุ้นบุริมสิทธิ) เงินที่รับจากการออกหุ้นบุริมสิทธิชนิดไม่สะสมเงินปันผล ทุนสำรองตามกฎหมาย เงินสำรองที่ได้จัดสรรจากกำไรสุทธิเมื่อสิ้นงวดการบัญชี กำไรสุทธิคงเหลือหลังจากการจัดสรร และเงินที่รับจากการออกตราสารหนี้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนที่ไม่สะสมดอกเบี้ยจ่าย และไม่ชำระดอกเบี้ยในปีที่ไม่มีผลกำไรในสัดส่วนที่กำหนด อีกส่วนคือ เงินกองทุนชั้นที่ 2 (Tier 2) ประกอบด้วย เงินที่รับจากการออกหุ้นบุริมสิทธิชนิดสะสมเงินปันผล เงินที่รับจากการออกตราสารหนี้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนที่ไม่สะสมดอกเบี้ยจ่ายและไม่ชำระดอกเบี้ยในปีที่ไม่มีผลกำไร เป็นส่วนที่เหลือจากการนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 1 เงินที่รับจากการออกตราสารหนี้ที่มีลักษณะคล้ายทุน เงินสำรองจากมูลค่าส่วนที่เพิ่มขึ้นจากการตีราคาที่ดิน อาคาร หรือห้องชุดในอาคารชุด ประมาณการหนี้สินทั่วไปสำหรับสินทรัพย์ที่จัดเป็นชั้นปกติ เงินสำรองส่วนเกินตามวิธี IRB เงินสำรองจากการตีราคาตราสารทุนประเภทเพื่อขายตามมาตรฐานการบัญชี ทั้งนี้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเงินกองทุนได้มี การปรับปรุงตามหลักเกณฑ์ Basel III ที่มีผลบังคับใช้แล้วตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงสามารถหาได้จากผลรวมของสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิต สินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด และสินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

$$\frac{\text{เงินกองทุน}}{\text{สินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิต + สินทรัพย์เสี่ยงด้านตลาด + สินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ}} \geq \text{อัตราส่วนขั้นต่ำที่ ธปท. กำหนด}$$

2) หลักการที่ 2 (Pillar 2) เป็นการกำกับดูแลโดยธนาคารแห่งประเทศไทยที่เน้นให้ธนาคารพาณิชย์มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี และมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทุกด้านจากการดำเนินธุรกิจทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่ไม่ได้กล่าวถึงในหลักการที่ 1 นอกจากนี้หลักการที่ 2 ยังเน้นถึงบทบาทของผู้กำกับดูแลในการตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน และระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง ตลอดจนดำเนินการกับธนาคารพาณิชย์ที่มีปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันกาล ความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ไม่ครอบคลุมอยู่ในหลักการที่ 1 คือ ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์ Basel II เป็นกระบวนการตรวจสอบถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในการระบุความซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพ เกิดโอกาส และเกิดช่องว่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำกับดูแล ความเสี่ยง การกำหนดนโยบายและขั้นตอน การประเมินความเสี่ยง และประเมินตนเอง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง เทคโนโลยีและรายงาน



ภาพที่ 2.15 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์ Basel II

ที่มา: Hazem Hassan. (2010). p. 2-3.

2.1) การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และกระบวนการที่เป็นการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ดังนั้น กลยุทธ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร อำนาจหน้าที่ตามลำดับขั้นปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย การประเมิน การจัดการ การรายงาน และการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ชัดเจน ตามรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ได้กำหนดไว้

2.2) การกำหนดนโยบายและขั้นตอน (Policies and Procedures) มีการกำหนดนโยบายขององค์กร และสามารถระบุเหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้น ตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบขององค์กร การเชื่อมโยงของโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้ระบุเหตุการณ์ สาเหตุและผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และรายงานข้อมูลความเสี่ยงได้ โดยการสร้างฐานข้อมูลที่สอดคล้องกันสามารถช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ยังคงอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าวได้

2.3) การประเมินความเสี่ยงและประเมินตนเอง (Risk and Control self assessment) เมื่อองค์กรสามารถระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบว่าคุณภาพความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อหาวิธีจัดการ ความเสี่ยงนั้น และสามารถรวบรวมข้อมูลนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

2.4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analytics) เมื่อองค์กรได้ประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว นำความเสี่ยงมาวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้วิธีการจัดแตรัมที่สามารถช่วยในการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ และวิธีที่พวกเขาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญไม่ได้ดูที่ "มูลค่า" แต่เป็นความเสียหายที่เกิดขึ้น

2.5) เทคโนโลยีและรายงาน (IT and Reporting) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่มีการสรุปความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานขององค์กร และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้มีขอบเขตที่ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงด้านการตลาด และความเสี่ยงด้านเครดิต รายงานดังกล่าวจะครอบคลุมความเสี่ยงทั้งสองด้านที่แตกต่างกันไป โดยมีการกำหนดส่งมอบข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการควบคุมความเสี่ยง พร้อมทั้งรายงานข้อมูลที่รวบรวมประเภทความเสี่ยงไปยังผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการความเสี่ยง

3) หลักการที่ 3 (Pillar 3) เป็นการใช้กลไกตลาดในการกำกับดูแลที่ถูกกำหนด เพื่อให้การกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อสาธารณะอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารและจัดการความเสี่ยงมากขึ้น เช่น การเปิดเผยข้อมูลองค์ประกอบของเงินกองทุน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมในการประเมินความเสี่ยง ของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง

2.2.3.3 หลักเกณฑ์ Basel III จากวิกฤตการเงินโลกในช่วง ค.ศ. 2007-2009 ที่ผ่านมามีพบว่าสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดวิกฤตดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็น 5 เรื่องหลัก ๆ ซึ่งหน่วยงานกำกับดูแลในต่างประเทศได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) เงินกองทุนที่มีคุณภาพดีมีไม่เพียงพอ สถาบันการเงินหลายแห่งมีเงินกองทุนที่มีคุณภาพลดต่ำลงในช่วงวิกฤต จึงได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์โดยกำหนดให้สถาบันการเงินมีเงินกองทุนที่มีคุณภาพดีขึ้นในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงคุณสมบัติของตราสารที่สามารถนับเป็นเงินกองทุนให้สามารถรองรับความเสียหายได้ดีขึ้น อีกทั้งได้ปรับปรุงการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น

2) ธนาคารพาณิชย์มีการขยายสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้นทั้งในและนอกงบดุล หรือที่เรียกว่า Excessive Leverage ซึ่งการขยายตัวของสินทรัพย์นั้น ไม่มีการเพิ่มเงินกองทุนชั้นดีมารองรับ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้สถาบันการเงินดำรงอัตราส่วน Leverage ratio เพื่อควบคุมปริมาณการทำธุรกรรมทั้งในงบดุลและนอกงบดุลของสถาบันการเงินให้เหมาะสม

3) เกิดปัญหา Procyclicality ขึ้น ลักษณะของปัญหานี้คือ เมื่อเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะถดถอยสถาบันการเงินต้องการเงินกองทุนที่มากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับสินทรัพย์และการปล่อยสินเชื่อของตนเอง ประกอบกับต้องมีการกันสำรองหนี้สูญที่เพิ่มสูงขึ้นก็ยิ่งทำให้สถาบันการเงินต้องเร่งระดมทุนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแทบเป็นไปได้เลยในภาวะที่เศรษฐกิจถดถอย หรือหากระดมทุนได้ก็มีต้นทุนที่สูงซึ่งจะกระทบต่อความสามารถในการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน และจะส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ และจะทำให้เศรษฐกิจถดถอยมากกว่าเดิม ซึ่งลักษณะแบบนี้เรียกว่า Procyclicality ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้กำกับดูแลจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้สถาบันการเงินดำรงเงินกองทุนเพิ่มเติมจากเกณฑ์ขั้นต่ำในช่วยที่เศรษฐกิจดี และปรับปรุงมาตรฐานบัญชีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถาบันการเงินมีการตั้งสำรองเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างเป็นกันชน หรือเรียกว่า Buffer โดยสามารถนำเงินกองทุนและสำรองดังกล่าวมาใช้รองรับความเสียหายเมื่อประสบภาวะวิกฤตได้

4) สถาบันการเงินมีสินทรัพย์สภาพคล่องคุณภาพดีที่สามารถแปลงเงินสดได้อย่างรวดเร็วไม่เพียงพอรองรับกระแสเงินสดไหลออกจากธุรกรรมของสถาบันการเงินในภาวะวิกฤติ เช่น การชำระคืนเงินฝากหรือเงินกู้ยืม การจ่ายเงินตามภาระผูกพันต่าง ๆ ซึ่งปัญหานี้เป็นผลจากการที่สถาบันการเงินมีการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์เชิงปริมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารสภาพคล่องให้รองรับความผันผวนในภาวะวิกฤต โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ส่งเสริมให้สถาบันการเงินดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่มีคุณภาพดีเพียงพอรองรับกระแสเงินสดไหลออกในภาวะวิกฤต รวมถึงส่งเสริมให้สถาบันการเงินคำนึงถึงความสอดคล้องของระยะเวลาของเงินทุนที่ได้มาและใช้ไปอีกด้วย

5) ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มีความเชื่อมโยงระหว่างกันและเชื่อมโยงกับระบบการเงินและเศรษฐกิจ เมื่อธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ประสบปัญหา เกิดความเสียหาย อาจมีผลต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม หรือที่เราเรียกว่าการเกิดความเสียหายเชิงระบบได้ แนวทางการแก้ไขในเรื่องนี้จึงได้กำหนดมาตรการกำกับดูแล ธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญต่อระบบ หรือ Global Systemically Important Banks หรือเรียกสั้น ๆ ว่า G-SIBs เพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับความสูญเสียของ G-SIBs และสะท้อนความเสี่ยงที่ G-SIBs มีต่อระบบการเงินได้ดีขึ้น

ตารางที่ 2.10 สาเหตุของปัญหาที่ต้องมีการปรับปรุงเป็น Basel III

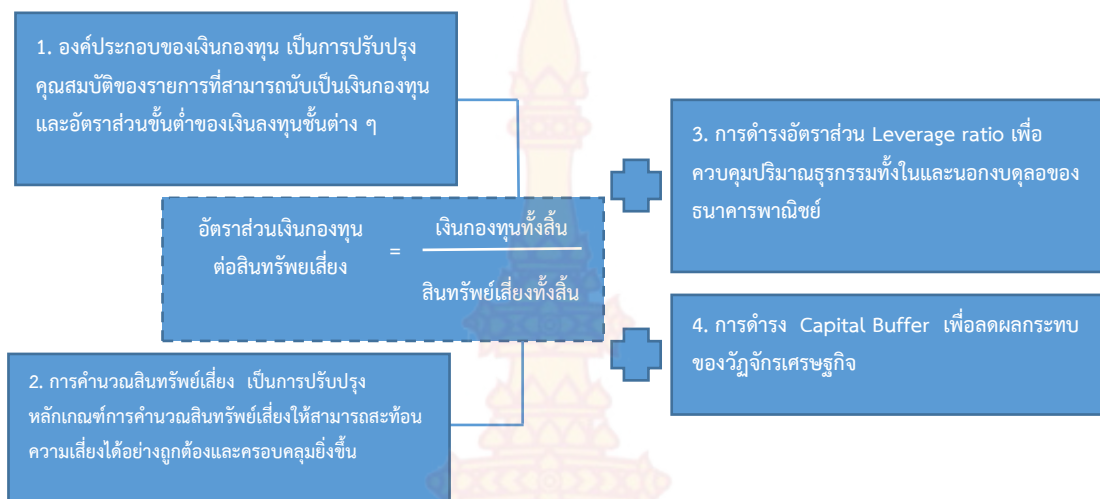
สาเหตุของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. เงินกองทุนที่มีคุณภาพดีมีไม่เพียงพอ	เพิ่มปริมาณและคุณภาพของเงินกองทุน ปรับปรุงการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงให้เข้มงวดและครอบคลุมมากขึ้น
2. Excessive Leverage	กำหนดอัตราส่วนใหม่เพื่อควบคุมการ Leverage
3. เกิด Procyclicality	เพิ่มและปรับปรุงการดำรงเงินกองทุน / มาตรฐานบัญชีที่เกี่ยวข้อง
4. สินทรัพย์สภาพคล่องที่มีคุณภาพดีไม่พอ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสภาพคล่องให้รองรับความผันผวนในภาวะวิกฤต
5. Too Big Too Fail และความเสี่ยงเชิงระบบ	มาตรการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญต่อระบบ G-SIBs และการลดความเสี่ยงเชิงระบบ

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). หน้า 22.

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้นำหลักเกณฑ์ Basel III ด้านเงินกองทุนมาใช้กับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยได้ออกหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนสำหรับธนาคารพาณิชย์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2555 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 โดยมีการกำหนดเวลาการดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มให้เริ่มทยอยเพิ่มตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 ในอัตราปีละ 0.625% จนครบ 2.5% ในวันที่ 1 มกราคม 2562 แต่หากธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นแล้ว เห็นว่าควรมีการบังคับใช้ Countercyclical Buffer ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยอาจกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนเพิ่มเติม 0% - 2.5% ตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นไป

BCBS ได้ออกหลักเกณฑ์ Basel 3 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์และทำให้ระบบสถาบันการเงินมีเสถียรภาพภายใต้ Basel 3 หลักเกณฑ์ที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินกองทุน ด้านสภาพคล่อง และด้านการกำกับดูแลธนาคาร ที่มีความสำคัญต่อระบบการเงินโลก

1) ด้านเงินกองทุน BCBS ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ด้านเงินกองทุนเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีเงินกองทุนที่มีคุณภาพดีขึ้น และมีปริมาณสูงขึ้นเพียงพอที่จะรองรับ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ได้การปรับปรุงหลักเกณฑ์ด้านเงินกองทุนครอบคลุม 4 เรื่องสำคัญ ได้แก่



ภาพที่ 2.16 มาตรการกำกับดูแลด้านเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). หน้า 9.

1.1) องค์ประกอบของเงินกองทุนในหลักเกณฑ์ Basel III ได้ปรับปรุงองค์ประกอบของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ โดยกำหนดให้องค์ประกอบหลักต้องมาจากเงินกองทุนที่มีคุณภาพดีที่สุด คือ เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ ประกอบไปด้วย หุ้นสามัญหรือหุ้นที่ชำระแล้ว (ยกเว้นหุ้นชำระแล้วที่ได้จากการออกหุ้นบุริมสิทธิ) หุ้นสำรองตามกฎหมาย กำไรสะสมหรือกำไรสุทธิคงเหลือหลังจากการจัดสรร รวมไปถึงรายการอื่นของส่วนของเจ้าของ ได้แก่ ส่วนที่ถือเป็นการขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสะสม และรายการอื่นของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากผู้เป็นเจ้าของ พร้อมทั้งการปรับปรุงในครั้งนี้รวมถึงคุณสมบัติของตราสารทางการเงินที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 1 ประกอบด้วย เงินที่ได้รับจากการออกหุ้นบุริมสิทธิชนิดไม่สะสมเงินปันผล เงินที่ได้รับจากการออกตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่มีสิทธิด้วยกว่าผู้ฝากเงินเจ้าหนี้สามัญ และเจ้าหนี้ด้วยสิทธิทุกประเภท ซึ่งรวมถึงผู้ถือตราสารทางการเงินที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 และเงินสำรองตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ประกอบด้วย เงินที่ได้รับจากการออกหุ้นบุริมสิทธิชนิดสะสมเงินปันผล เงินที่ได้รับจากการออกตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่มีสิทธิด้วยกว่าผู้ฝากเงินและเจ้าหนี้สามัญ เงินสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นปกติ เงินสำรองส่วนเกิน เพื่อให้สามารถรองรับความเสียหายได้ดียิ่งขึ้น

ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนชั้นต่ำตามหลักเกณฑ์ Basel III โดยใช้อัตราส่วนระหว่างเงินกองทุนทั้งสิ้นและสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ดังนี้

$$\frac{\text{เงินกองทุนทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น}} \geq \text{อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นต่ำ}$$

ตารางที่ 2.11 อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel III วิธีที่ 1

สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	≥ 4.50%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier 1 Ratio)	≥ 6.00%
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น (Total capital ratio)	≥ 8.50%

1.2) การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยง นอกจากการปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มปริมาณของเงินกองทุนแล้ว BCBS ได้เพิ่มหลักเกณฑ์การคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตให้ถูกต้องและครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงจากสินทรัพย์บางรายการที่อยู่ในและนอกงบดุล รวมถึงฐานะที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมอนุพันธ์ ซึ่งเป็นสาเหตุที่สำคัญของวิกฤตทางการเงินที่ผ่านมา ตัวอย่างของหลักเกณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุง เช่น การปรับเพิ่มค่าสหสัมพันธ์ตามวิธี Internal Ratings-Based Approach (วิธี IRB) สำหรับลูกหนี้ที่เข้าข่ายเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจทางการเงิน เป็นต้น

1.3) การดำรงอัตราส่วน Leverage ratio ตามหลักเกณฑ์ Basel III กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์และรายการนอกงบดุลทั้งสิ้น นอกเหนือจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำ โดยอัตราส่วนดังกล่าวจะไม่คำนึงถึงระดับความเสี่ยงของสินทรัพย์ และเน้นความโปร่งใสโดยคำนวณจากมูลค่าตามที่บันทึกบัญชีเป็นหลัก ดังนี้

$$\text{Leverage Ratio : } \frac{\text{เงินกองทุนทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์และรายการนอกงบดุลทั้งสิ้น}} \geq 3.00\%$$

BCBS กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องคำนวณ Leverage ratio เพื่อใช้ควบคุมปริมาณการทำธุรกรรมทั้งในงบดุลและนอกงบดุลของธนาคารพาณิชย์ให้เหมาะสมเมื่อเทียบกับเงินกองทุนที่มีอยู่ และเพื่อเป็นการลดปัญหาการขยายสินทรัพย์ด้วยการก่อหนี้สินเกินตัวในระบบสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดวิกฤตการเงินครั้งรุนแรงที่ผ่านมา

1.4) การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม (Capital Buffer) ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม 2 ประเภทนอกเหนือจากการดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ ได้แก่ การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนเพิ่มเติมในช่วงภาวะเศรษฐกิจปกติเพื่อนำไปใช้ในภาวะที่ธนาคารพาณิชย์ประสบผลขาดทุนหรืออยู่ในช่วงภาวะวิกฤต อีกทั้งช่วยลดโอกาสที่ระดับอัตราส่วนเงินกองทุนจะต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดด้วย โดยให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มเติมจาก การดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีก 2.50% ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งหมด และการดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสี่ยงเชิงระบบที่อาจ

เกิดขึ้นในช่วงเศรษฐกิจซบเซา เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนในลักษณะที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่จะก่อตัวเป็นความเสียหายกับระบบโดยรวม เช่น ในยามที่เศรษฐกิจมีอัตราการเติบโตสูงเชื่อมมากในระดับร้อนแรง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์จากเหตุดังกล่าว โดยธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนเพิ่มขึ้นอีก 0 ถึง 2.50% ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นสมควร โดยจะมีการแจ้งล่วงหน้าก่อนการบังคับใช้ พร้อมทั้งได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนตามส่วนเพิ่มตามหลักเกณฑ์ Basel III โดยใช้อัตราส่วนระหว่างเงินกองทุนทั้งสิ้นและสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ดังนี้

ตารางที่ 2.12 อัตราส่วนเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel III วิธีที่ 2

สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ	≥ 4.50%
อัตราการดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม	≥ 2.50%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier 1 Ratio)	≥ 8.50%
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น (Total capital ratio)	≥ 11.00%

2) ด้านสภาพคล่อง จากวิกฤตทางการเงินที่ผ่านมา แม้สถาบันการเงินหลายแห่งจะมีเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง แต่ก็อาจเผชิญกับการขาดเสถียรภาพเนื่องจากมีสภาพคล่องไม่เพียงพอในการชำระหนี้สินหรือภาระผูกพันอื่น ๆ คืบเมื่อครบกำหนดหรือถูกทวงถาม BCBS จึงได้ออกหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเชิงปริมาณ ซึ่งกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติตามมาตรฐานการวัดความเสี่ยง 3 ประการ ได้แก่

2.1) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับกระแสเงินสดที่อาจไหลออกในภาวะวิกฤติ (LCR) เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีฐานะสภาพคล่องที่สามารถรองรับความผันผวนในภาวะวิกฤติได้

$$\text{Liquidity Coverage Ratio} = \frac{\text{สินทรัพย์สภาพคล่อง}}{\text{ประมาณการกระแสเงินสดไหลออกสุทธิใน 30 วันภายใต้สถานการณ์จำลองในภาวะวิกฤติ}} \geq 100\%$$

2.2) การดำรงอัตราส่วนที่มาและใช้ไปของแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (NSFR) เพื่อเสริมสร้างให้ธนาคารพาณิชย์มีโครงสร้างแหล่งเงินทุนที่ประกอบด้วยเงินทุนระยะกลางและระยะยาวที่มั่นคงในการดำเนินธุรกิจ

$$\text{Net Stable Funding Ratio} = \frac{\text{แหล่งเงินที่มีความมั่นคง}}{\text{ความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง}} \geq 100\%$$

2.3) เครื่องมือสำหรับติดตามดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นการให้ธนาคารพาณิชย์รายงานข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากอัตราส่วนด้านสภาพคล่องทั้งสอง เพื่อช่วยให้ผู้กำกับดูแลสามารถประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย รายงานกระแสเงินสดรับจ่ายตามสัญญา การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน รายงานข้อมูลสินทรัพย์ที่ปราศจากภาระผูกพัน การคำนวณ LCR สำหรับสกุลเงินที่มีนัยสำคัญ และการติดตามข้อมูลตลาดเพื่อใช้เป็น early warning signal

3) ด้านการกำกับดูแลธนาคารที่มีความสำคัญต่อระบบการเงินโลก BCBS กำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญต่อระบบการเงินโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับความสูญเสียสำหรับ G-SIBs และลดโอกาสส่งต่อความเสี่ยงในกรณีที่ G-SIBs เกิดปัญหา ซึ่งหลักเกณฑ์สำคัญของ G-SIBs แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนด G-SIBs ประกอบด้วยปริมาณการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ ขนาดสินทรัพย์ ความเชื่อมโยงกับสถาบันการเงินอื่นทั้งในด้าสินทรัพย์และหนี้สิน การเป็นผู้ให้บริการทางการเงิน ซึ่งสำคัญต่อเสถียรภาพของระบบการเงินโดยรวม สุตท้ายปริมาณการทำธุรกรรมที่ซับซ้อน และด้านมาตรการสำหรับ G-SIBs โดยธนาคารพาณิชย์ที่เข้าข่ายเป็น B-SIBs จะต้องดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม ในรูปแบบเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

จากแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ Basel สรุปได้ว่า Basel เป็นการกำหนดมาตรฐานสากลในด้านการกำกับดูแลความเสี่ยงของเงินกองทุน เพื่อรองรับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งเป็น Basel I และได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงมีการแต่งตั้งผู้สอบทานและวิธีการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่งเป็น Basel II ที่อยู่ภายใต้หลักการเกี่ยวกับการดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ การกำกับดูแลโดยทางการเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ และการใช้กลไกตลาดในการกำกับดูแล ที่เป็นการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำกับดูแลความเสี่ยง การกำหนดนโยบายและขั้นตอน การประเมินความเสี่ยงและประเมินตนเอง การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคโนโลยีและรายงาน ต่อมาได้ปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินธุรกิจให้เกิดความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจจริงในระบบการเงิน เป็น Basel III สาเหตุมาจากเงินกองทุนที่มีคุณภาพดีมีไม่เพียงพอ มีการขยายสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้นทั้งในและนอกงบดุล เกิดปัญหาเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะถดถอยของสถาบันการเงิน สินทรัพย์สภาพคล่องที่มีคุณภาพดีไม่พอ และความเชื่อมโยงระหว่างกันในระบบการเงินและเศรษฐกิจ

2.3 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เข้าเป็นธนาคารเดียวกัน ตามนโยบายของรัฐบาลและได้ใช้ชื่อใหม่ว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Krung Thai Bank Limited” ใช้สัญลักษณ์เป็น “นกวาฬภักษ์” ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลังเป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน ในระยะแรกของการก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ใช้สถานที่ของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ถนนเยาวราชเป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ มีสาขารวม 81 แห่ง จำนวนพนักงาน 1,247 คน และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสองเพื่อให้เป็นธนาคารของรัฐที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถคุ้มครองผู้ฝากเงินและบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น ตลอดจนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วย ต่อมาธนาคารได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับทำให้ต้องมีการย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่เป็น อาคารนาเนาเหนือ ถนนสุขุมวิท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2525 และได้ใช้เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน และในวันที่ 17 สิงหาคม 2530 ธนาคารได้รับโอนสินทรัพย์ และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัด ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยามมีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้เป็นภาระ ที่รัฐบาลจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด ทำให้ธนาคารกรุงไทย มีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศ สามารถจะตอบสนองตามนโยบายการเงินการคลังของประเทศได้ (ธนาคารกรุงไทย, <http://www.ktb.co.th/about/ktb>, 25 กันยายน 2559)

ในปี 2556 เศรษฐกิจโลกยังไม่มีแนวโน้มสงบนิ่งเนื่องจากปัญหาหนี้สาธารณะในยุโรป สหรัฐอเมริกา การชะลอการขยายตัวด้านเศรษฐกิจของจีน ปัจจัยด้านการเมืองภายในประเทศ ความแปรปรวนของสภาพอากาศ และภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง อย่างไรก็ตาม ธนาคารได้มีการประเมินและติดตามสถานการณ์ รวมทั้งกำหนดแนวทางเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารไม่หยุดชะงัก โดยธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงของคู่สัญญาด้านเครดิต โดยมีการพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมาย และมีผลการดำเนินงานดีขึ้นจากปีก่อนอย่างชัดเจน ขณะที่ระดับความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ ธนาคารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง โดยได้กำหนดโครงสร้าง นโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามกรอบข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และตามแนวทางของ COSO ซึ่งเป็นกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์การเชิงบูรณาการตามหลักสากล โดยมีหลักการสำคัญคือ

การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ และโอกาสทางธุรกิจของธนาคาร ซึ่งช่วยบูรณาการการบริหารและจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธนาคาร กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับความเสี่ยงที่ทนได้ที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุของความเสี่ยง รวมทั้งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของแผนธุรกิจธนาคาร ทำธนาคารสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือคุณค่าให้กับธนาคาร ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ (ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2556)

ธนาคารกรุงไทย จำกัด ประกอบธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ “กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ” (Growing together) โดยมุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและ ความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ต่ออย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงถึงความใส่ใจและการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งพนักงาน ลูกค้า สังคม และผู้ถือหุ้น อีกทั้งวิสัยทัศน์ของธนาคารยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการปรับพอร์ตสินเชื่อโดยรวมเพื่อเพิ่มผลตอบแทนและลดความเสี่ยง การเพิ่มเงินฝากที่ไม่ใช่เงินฝากประจำเพื่อลดต้นทุนของเงินทุน การเพิ่มรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยจากการขายข้ามผลิตภัณฑ์และ การเสริมสร้างกระบวนการทางธุรกิจให้แข็งแกร่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยมุ่งมั่นให้ธนาคารเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจัง รวมทั้งพัฒนาธนาคารและบุคลากรเพื่อผลักดันให้เป็น Performance Driven Organization กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญ คือ

1) มุ่งเน้นธุรกิจหลัก เป็นการยกระดับการดูแลลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการเพื่อสร้าง Customer Experience ในทุกระดับ และจัดเตรียม Business Platform รองรับการขายธุรกิจในแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะโครงการของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งยังเน้นการเพิ่มรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยและเงินฝากที่ไม่ใช่เงินฝากประจำ ควบคู่กับการปรับปรุงการให้สินเชื่อสู่กลุ่มลูกค้าที่ให้ผลตอบแทนสูง

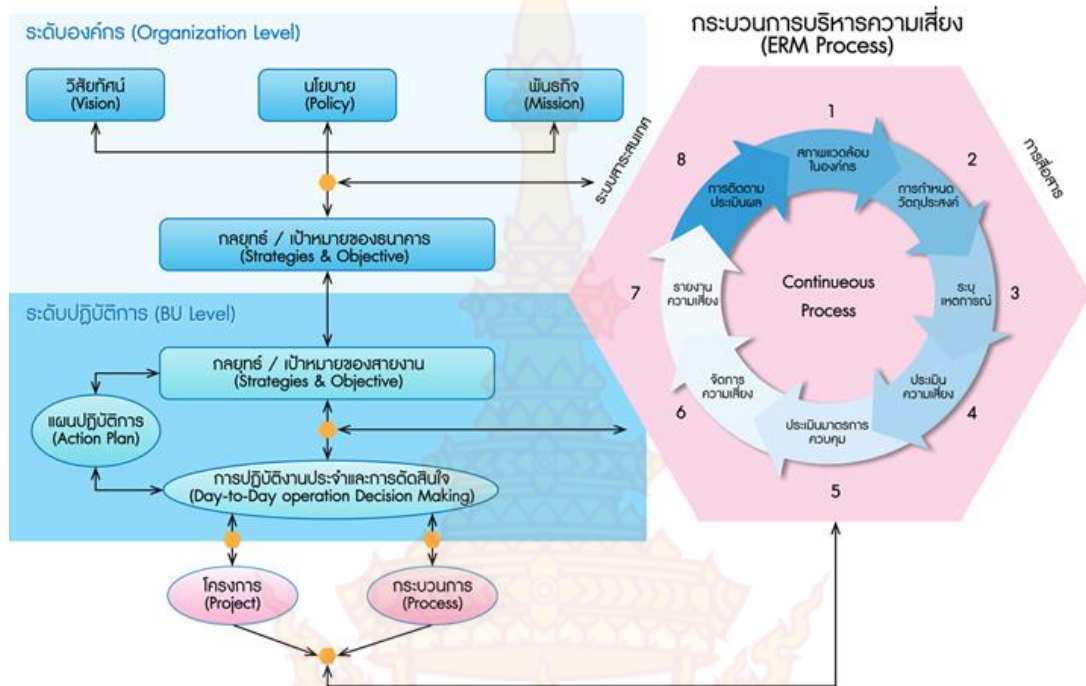
2) เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยปรับปรุงกระบวนการภายในทั้งด้านการอนุมัติสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยง ด้วยการปรับปรุงนโยบายสินเชื่อให้มีความชัดเจนและมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมคุณภาพสินทรัพย์อย่างเข้มงวด นอกจากนี้ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์และบริการ ธนาคารยังได้มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่มีใช้สินเชื่อ การปรับปรุงช่องทางการให้บริการ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ทางธุรกิจ

3) ต่อยอดสู่โอกาสใหม่ทางธุรกิจ โดยเน้นการขายธุรกิจในกลุ่มที่เป็นโอกาสและในกลุ่มที่มีความนิยมในตลาดแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่น Digital Banking, Wealth Management, Supply Chain รวมถึงโอกาสการขายธุรกิจจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

4) พัฒนาระบบการให้สินเชื่อที่มุ่งผลสำเร็จในงานเป็นสำคัญ โดยปรับปรุงระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้า ที่สะท้อนผลงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ปรับปรุงการวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงาน รักษาพนักงานที่มีศักยภาพ ตลอดจนสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อให้ธนาคารกรุงไทยเป็นบ้านหลังที่สองของพนักงานและเป็นการวางรากฐานสู่การเป็น Best place to work ควบคู่กับการดำเนินกลยุทธ์หลักของธนาคาร และธนาคารกรุงไทยยังคงดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ด้วยโครงการ KTB Transformation เพื่อเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรสำหรับรองรับสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอันจะช่วยเพิ่มฐานรายได้ที่มีใช้ ดอกเบี้ยของธนาคารให้เพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มสายงานใหม่ คือ สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างสายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน เพื่อให้บริหารทางการเงินแบบครบวงจร (ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2558)

การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมที่รุนแรงและรวดเร็ว การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่ดีมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ อันเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้ธนาคารเติบโตได้อย่างมั่นคง ธนาคารกรุงไทย จำกัด เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดโครงสร้าง นโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามกรอบข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงแนวทางของ COSO ตลอดจนมีการจัดการฝึกอบรม และให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน รวมทั้งดำเนินโครงการ Compliance Award เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานของธนาคารตระหนักถึงความสำคัญ มีความเข้าใจตลอดจนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ซึ่งจะสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน



ภาพที่ 2.17 การบริหารความเสี่ยงโดยสรุปของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). <http://www.ktb.co.th/about/risk-overview>. 25 กันยายน 2559.

นอกจากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance : CG) และการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Governance : CSR) เพื่อให้ธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ปัจจุบันคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารมีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม ส่งเสริม และผลักดันให้ธนาคารมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและพนักงานทุกคนดำเนินธุรกิจด้วยหลักบรรษัทภิบาล ซื่อสัตย์ โปร่งใส ใส่ใจคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ สนับสนุนด้านการศึกษา การอนุรักษ์วัฒนธรรม การปลูกจิตสำนึกให้เยาวชนรักธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จนทุกโครงการด้านบรรษัทภิบาลและกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารประสบความสำเร็จสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

ธนาคารได้จัดทำนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มประเทศขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) และหน่วยงานที่กำกับดูแล อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาตั้งแต่ปี 2545 รวม 7 ประการ (ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2555) ดังนี้

1) การสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน (Creation of Long Term Value) เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน โดยไม่เสี่ยงต่อการทำลายองค์กรในระยะสั้น

2) แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

3) รู้สำนึกในหน้าที่ (Responsibility) มีความเข้าใจและมีขีดความสามารถในการประพฤติได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

4) ส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Promotion of Best Practices) มุ่งดำเนินธุรกิจและให้บริการแก่ลูกค้า โดยยึดหลักวัฒนธรรมและจรรยาบรรณที่ดี รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจิตสำนึกในคุณธรรม จริยธรรม

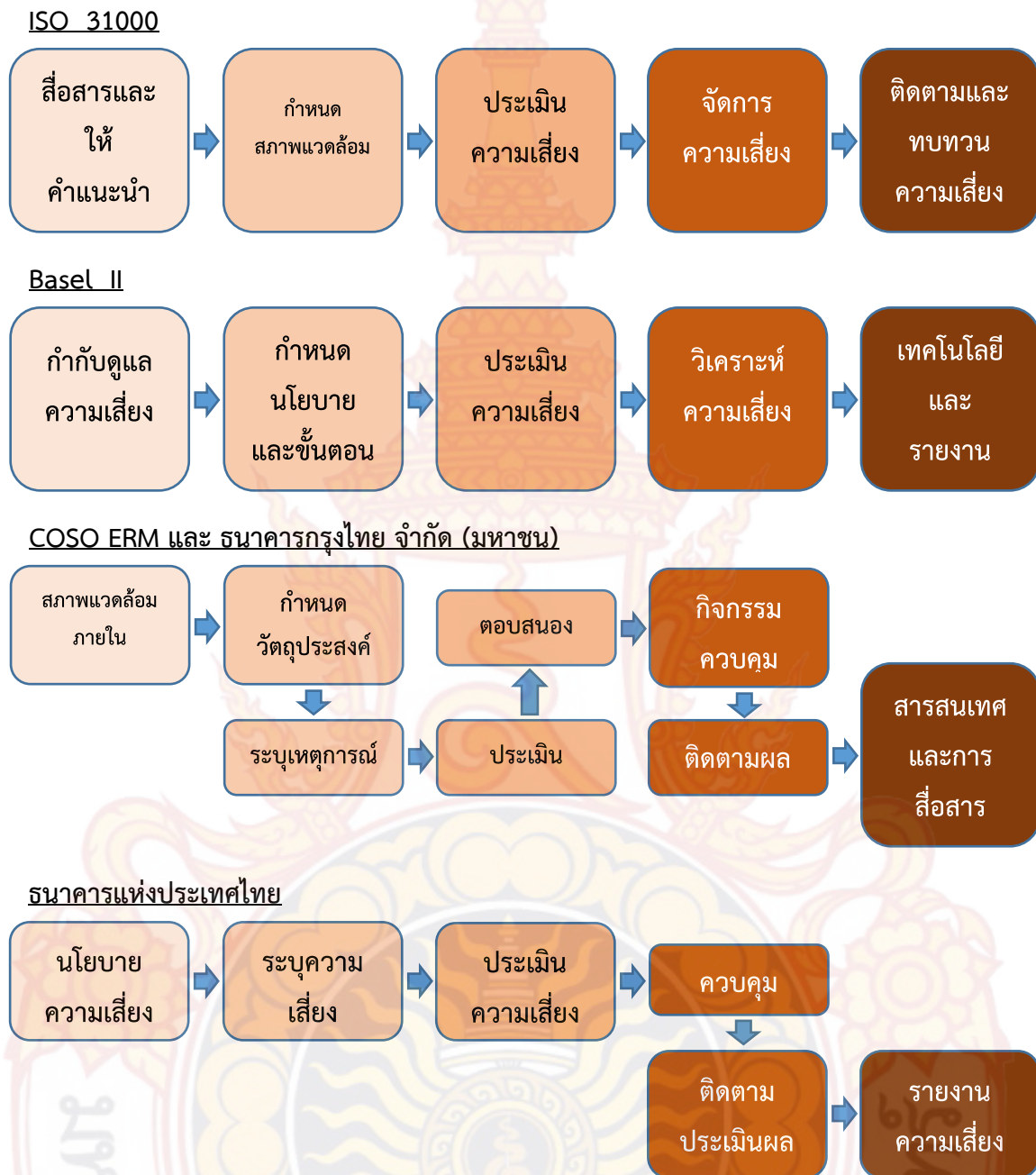
5) ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) เป็นการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม และยุติธรรม

6) แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency) เป็นการแสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถอธิบายและตรวจสอบได้

7) สำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Awareness) สำนึกในการปฏิบัติที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลดหรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ธนาคารยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องด้วย

จากการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ดำเนินการโดยมุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น มีการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษา และส่งเสริมให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมที่รุนแรงและรวดเร็ว ประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดโครงสร้าง นโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามกรอบข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงแนวทางของ COSO ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล และการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาลธนาคารได้กำหนดให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มประเทศ OECD มีทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รู้สำนึกในหน้าที่ ส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน สำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ



ภาพที่ 2.18 กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

จากภาพที่ 18 พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในแต่ละหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน หลักเกณฑ์ ISO 31000 กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับองค์กรที่ไม่มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงขึ้น หรือไม่มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงอื่นมาใช้ในองค์กร แต่เมื่อองค์กรนั้นมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM ไม่จำเป็นต้อง

ใช้การบริหารความเสี่ยงหลักเกณฑ์ ISO 31000 เพราะมีความสอดคล้องกันในระบบการบริหารความเสี่ยง แต่ทางสถาบันการเงินต้องมีการใช้ควบคู่กับหลักเกณฑ์ Basel เพราะเป็นหลักเกณฑ์ของสถาบันการเงินระดับสากลโดยเฉพาะ ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ COSO ERM และหลักเกณฑ์ Basel ส่วนธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO ERM และหลักเกณฑ์ Basel ที่สอดคล้องกับธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะเป็นหลักเกณฑ์ที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต้องปฏิบัติตาม ในวิจัยฉบับนี้จะเน้นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นสำคัญ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, 2542 (อ้างถึงใน คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, 2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ว่า “เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน”

ธีรยุทธ บุญมี, 2549 (อ้างถึงใน วิฑูรย์ สมโต, 2551, หน้า 17) ที่ว่า “ธรรมาภิบาล เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง ตามวิถีทางธรรมาธิปไตย เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีในการบำรุงรักษาบ้านเมือง และสังคมให้มีการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนของราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ องค์กรเอกชน กลุ่มชมรม และสมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคล ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม”

เพลินตา ตันรังสรรค์ (2557, หน้า 1) ได้กล่าวว่า “หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน”

จากความหมายของธรรมาภิบาล ข้างต้นสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีเพื่อใช้จัดระเบียบให้สังคมในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

มีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการป้องกันหรือแก้ไข ภัยพิบัติ ภัยธรรมชาติที่หากจะมีมาในอนาคตได้อีกด้วย

การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่สำคัญนั้น คือ รัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของ ภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความ รับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกกระดับความ ซ้ำนายของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์การภาคเอกชนและบทบาทของ ประชาสังคม ที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริต และการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำความผิด จรรยาบรรณ เป็นต้น

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุว่าธรรมาภิบาลประกอบไปด้วย 4 หลักการ สำคัญและ 10 หลักการย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

2.4.1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมี การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

2.4.1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมี วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ อยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี มาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.4.1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.4.2.1 ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.4.2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.4.2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่าง ๆ

2.4.2.4 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

2.4.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

2.4.3.1 หลักการมีส่วนร่วม/มุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2.4.3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

2.4.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

2.4.4.1 หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและ

เจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการ

การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ ก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับแนวการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวนจำกัดมาก แต่อย่างไรก็ตามยังพอมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

วิฑูรย์ สมโต (2551, หน้า 57-60) เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด คือ มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการแก่ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อความพบพร่องในหน้าที่ตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เพราะธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิถีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากลถือปฏิบัติ สุดท้ายเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม พร้อมทั้งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน

ปริญญา มากลีน (2553, หน้า 30-31) เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา เปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2549-2551” พบว่า การใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการประเมินความเสี่ยง เพราะไม่เพียงเพื่อพัฒนาความถูกต้องของโมเดลทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แต่เป็นการตรวจสอบคุณสมบัติที่ถูกต้องของตัวแปรที่ใช้หรือเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสามารถช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้น และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

สุวิทย์ รันันท์ (2550, หน้า 52-53) เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า ธนาคารออมสินมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เน้นไปด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของธนาคาร โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวช่วยลดปัญหา สามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของธนาคารออมสิน ตลอดจนสามารถเพิ่มศักยภาพของธนาคารให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า การใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรได้ โดยผ่านการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งสามารถระบุจุดที่มีความเสี่ยงเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุมความเสี่ยง และมีการรายงานติดตามผลของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด สิ่งสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความเสี่ยง เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจกับความเสี่ยงนั้น ๆ เพราะบุคลากรเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการบริหารงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีและให้มีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และด้านอื่น ๆ นั้นต้องเป็นไปตามหลักการควบคุมและบริหารความเสี่ยงระดับสากล

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งมีกรอบแนวคิดดังนี้

3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรอิสระที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน และปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก และตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนโยบาย การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมิน การบริหารความเสี่ยงด้านรายงานความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง การควบคุมภายในที่ดี และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1.2 วิธีการวิจัย เชิงคุณภาพนี้ได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 6 คน ที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สำนักงานเขตสุรวงศ์ แบ่งเป็น

- 1) ผู้จัดการสาขา 2 คน
- 2) รองผู้จัดการสาขารวม 2 คน ประกอบด้วย
 - 2.1) สายงานธุรกิจการขาย 1 คน
 - 2.2) สายงานบริการลูกค้า 1 คน
- 3) เจ้าหน้าที่อาวุโสซูเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจสินเชื่อ 1 คน
- 4) เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์บริการลูกค้า 1 คน

3.1.3 เครื่องมือในการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 ขอบเขตงานของท่านเกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการหรือไม่
อย่างไร

ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงในการปฏิบัติการในขอบเขตงานของท่านมีอะไรบ้าง
เพราะเหตุใด

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด และเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด มีผลกระทบต่อการทำงาน ของธนาคารมากน้อยแค่ไหน (เชิงปริมาณ)

ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

ข้อที่ 5 ท่านคิดว่าความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 6 ท่านคิดว่ามีวิธีการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

ข้อที่ 7 ท่านต้องการเครื่องมือเพิ่มเติมหรือไม่ ในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการ

ข้อที่ 8 ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลงหรือไม่ อย่างไร

ข้อที่ 9 ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด

ข้อที่ 10 ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลงหรือไม่ อย่างไร

ข้อที่ 11 ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด

ข้อที่ 12 ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

3.1.4 ผลการสัมภาษณ์ สรุปลงได้ว่า ธนาคารมีปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการ และด้านไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาถ้าสาขาไม่มีการควบคุมดูแลจะส่งผลกระทบต่อธนาคารอย่างสูง โดยธนาคารมีการเตรียมความพร้อมและศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง พร้อมแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎ ข้อบังคับของธนาคาร ที่จะทำให้ทราบถึงวิธีการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ พร้อมด้วยการควบคุมภายในที่ดีเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและถูกต้องมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในนโยบายของธนาคารและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรที่สอดคล้องกัน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เต็มใจและความซื่อสัตย์ โปร่งใส พร้อมดูแลลูกค้าอย่างถูกต้อง เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานในองค์กรได้ดี โดยสอดแทรกจรรยาบรรณทางธุรกิจเข้าไปที่สอดคล้องกับธนาคารแห่งประเทศไทย จากผลสรุปการสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถนำมาทำการวิจัยเชิงปริมาณในรูปแบบสอบถามโดยมีกรอบแนวความคิดดังภาพที่ 3.1

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (บทที่ 2, หน้า 8)

1. ด้านบุคลากร

- การปลอมแปลงเช็ค
- การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน
- โอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว
- เบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา
- รับสินบนหรือการทุจริต
- ปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ
- ฉ้อโกง
- ค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่เพียงพอ
- มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน
- ควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เพียงพอ
- ความไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน

2. ด้านระบบงาน

- การส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน
- หยุดชะงักของระบบงาน
- รักษาความปลอดภัยของข้อมูล
- การตรวจสอบข้อมูล
- การสำรองข้อมูล

3. ด้านกระบวนการ

- บันทึกข้อมูลผิดพลาด
- ขาดความรู้ในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม
- นิติกรรมและเอกสารทางกฎหมายไม่สมบูรณ์

4. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุการณ์

ภายนอก

- ทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎข้อบังคับของธนาคาร
- ดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต
- นำข้อมูลลูกค้าไปหาผลประโยชน์
- อัคคีภัย
- อุทกภัย
- वादภัย
- ทำลายทรัพย์สินของธนาคาร
- จราจร
- ก่อความไม่สงบทางการเมือง
- ก่อเหตุวินาศภัย

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(บทที่ 2, หน้า 13)

1. นโยบายความเสี่ยง
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การติดตามผลการประเมิน
5. การรายงานความเสี่ยง
6. การควบคุมและลดความเสี่ยง

การควบคุมภายในที่ดี (บทที่ 2, หน้า 26)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (บทที่ 2, หน้า 55)

ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ

จากกรอบแนวความคิดการศึกษานี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ปฏิบัติ การควบคุมภายในที่ดี และการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิภาพและช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ เพื่อหาข้อสรุปว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอยู่ในระดับใด การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ปัจจัยความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอย่างไร รวมถึงการควบคุมภายในที่ดีพร้อมด้วยการกำกับดูแลกิจการที่อย่างไร และมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างไร

3.2.2 วิธีการวิจัย

การศึกษานี้กำหนดวิธีการและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ พนักงานปฏิบัติการสาขาทุกระดับของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั่วทุกเขตนครหลวงและในเขตภูมิภาค จำนวน 13,660 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

3.2.2.1 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตร ให้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และสัดส่วนของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเท่ากับ 0.5 (วรณีย์ แกมเกตุ, 2556) ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ

$$n = \frac{p(1-p)z^2}{e^2}$$

เมื่อ n = กลุ่มตัวอย่าง
 e = ค่าความคลาดเคลื่อน
 z = ค่าความเชื่อมั่น (90%=1.65, 95%=1.96, 99%=2.58)
 p = ค่าสัดส่วนของลักษณะที่ต้องการศึกษา

แทนค่า $n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96^2)}{0.05^2}$

$$= \frac{0.5(0.5)(3.8416)}{0.0025} = \frac{(0.25)(3.8416)}{0.0025}$$

$$= \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$= 384.16 \approx 385 \text{ คน}$$

กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 385 คน โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อความครบถ้วนของข้อมูลผู้ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 700 คน ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 385 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้นั้นผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – state Sampling) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยกำหนดพื้นที่ต้องการศึกษา ได้แก่ สายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 11 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 83 สำนักงานเขต ประกอบดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	กลุ่มเครือข่าย	จำนวนเขต	สำนักงานเขต
1	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	9	สำนักงานเขตหนองแขม, สำนักงานเขตอ้อมน้อย, สำนักงานเขตบางบอน, สำนักงานเขตพระปิ่นเกล้า, สำนักงานเขตสุรวงศ์, สำนักงานเขตสาทร, สำนักงานเขตสามยอด, สำนักงานเขตสวนมะลิ, สำนักงานเขตราชวงศ์
2	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	9	สำนักงานเขตวงศ์สว่าง, สำนักงานเขตราชเทวี, สำนักงานเขตจตุจักร, สำนักงานเขตลาดปลาเค้า, สำนักงานเขตแจ้งวัฒนะ, สำนักงานเขตนนทบุรี 1, สำนักงานเขตนนทบุรี 2, สำนักงานเขตปทุมธานี, สำนักงานเขตธัญบุรี
3	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	8	สำนักงานเขตเอกมัย, สำนักงานเขตสมุทรปราการ, สำนักงานเขตบางพลี, สำนักงานเขตพัฒนาการ, สำนักงานเขตบางนา, สำนักงานเขตคันนายาว, สำนักงานเขตลาดพร้าว, สำนักงานเขตรามอินทรา
4	กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	9	สำนักงานเขตสระบุรี, สำนักงานเขตลพบุรี, สำนักงานเขตอยุธยา, สำนักงานเขตสุพรรณบุรี, สำนักงานเขตนครปฐม, สำนักงานเขตพุทธมณฑล, สำนักงานเขตกาญจนบุรี, สำนักงานเขตเพชรบุรี, สำนักงานเขตราชบุรี
5	กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	7	สำนักงานเขตชลบุรี, สำนักงานเขตพัทธยา, สำนักงานเขตศรีราชา, สำนักงานเขตฉะเชิงเทรา, สำนักงานเขตปราจีนบุรี, สำนักงานเขตระยอง, สำนักงานเขตจันทบุรี
6	กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	8	สำนักงานเขตนครราชสีมา 1, สำนักงานเขตนครราชสีมา 2, สำนักงานเขตชัยภูมิ, สำนักงานเขตขอนแก่น 1, สำนักงานเขตขอนแก่น 2, สำนักงานเขตอุดรธานี, สำนักงานเขตหนองคาย, สำนักงานเขตเลย

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	กลุ่มเครือข่าย	จำนวน เขต	สำนักงานเขต
7	กลุ่มเครือข่ายภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 2	8	สำนักงานเขตบุรีรัมย์, สำนักงานเขตร้อยเอ็ด, สำนักงาน เขตมหาสารคาม, สำนักงานเขตสกลนคร, สำนักงานเขต อุบลราชธานี 1, สำนักงานเขตอุบลราชธานี 2, สำนักงาน เขตสุรินทร์, สำนักงานเขตมุกดาหาร
8	กลุ่มเครือข่าย ภาคเหนือ 1	6	สำนักงานเขตเชียงราย, สำนักงานเขตพะเยา, สำนักงาน เขตลำปาง, สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1, สำนักงานเขต เชียงใหม่ 2, สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3
9	กลุ่มเครือข่าย ภาคเหนือ 2	6	สำนักงานเขตพิษณุโลก, สำนักงานเขตอุตรดิตถ์, สำนักงาน เขตพิจิตร, สำนักงานเขตนครสวรรค์, สำนักงานเขตชัยนาท, สำนักงานเขตกำแพงเพชร
10	กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	7	สำนักงานเขตสุราษฎร์ธานี 1, สำนักงานเขตสุราษฎร์ธานี 2, สำนักงานเขตชุมพร, สำนักงานเขตภูเก็ต, สำนักงานเขต กระบี่, สำนักงานเขตนครศรีธรรมราช 1, สำนักงานเขต นครศรีธรรมราช 2
11	กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	6	สำนักงานเขตตรัง, สำนักงานเขตสงขลา 1, สำนักงานเขต สงขลา 2, สำนักงานเขตหาดใหญ่, สำนักงานเขตปัตตานี, สำนักงานเขตยะลา

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2559).

โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาวิจัยโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากกลุ่ม
ต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ประชากรทั้งหมดที่จะทำการสุ่มตัวอย่าง คือ 700 คน

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เลือกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคาร

ลำดับ	กลุ่มเครือข่าย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100
2	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60
3	กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60
4	กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60
5	กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60
6	กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60
7	กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60
8	กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60
9	กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60
10	กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60
11	กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60
รวมกลุ่มตัวอย่าง		700

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวกโดยแจกแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวิจัย ในแต่ละกลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีการกระจายและได้ผลการศึกษาน่าเชื่อถือและขอความร่วมมือจากตัวอย่างในการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามจนครบจำนวน 700 ตัวอย่าง จากผู้ที่สมัครใจตอบแบบสอบถามและจะเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดไว้ในเขตต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการสุ่มไว้ โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้เพื่อนำไปเก็บข้อมูลให้ครบตามจำนวน

3.2.2.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลในส่วนนี้รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติการสาขาทุกระดับในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 สำนักงานเขตสุรวงศ์ ในประเด็นของการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และปัจจัยความเสี่ยงใดที่สำคัญในการทำให้เกิดความเสี่ยงมากที่สุด และสอบถามกลุ่มพนักงานปฏิบัติการสาขาทุกระดับของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่กำหนดไว้แล้วนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามในประเด็นการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ การควบคุมภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 700 ชุด

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลส่วนนี้ได้จาก เอกสาร หนังสือ บทความต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนรวบรวมได้จากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ

3.2.3 เครื่องมือในการวิจัย

3.2.3.1 การศึกษาครั้งนี้ใช้การสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน สาขาที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติในธนาคารกรุงไทย มีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายงาน

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดนโยบายความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การติดตามผลการประเมิน การรายงานความเสี่ยง สดท้ายการควบคุมและลดความเสี่ยง โดยกำหนดระดับการปฏิบัติงานเพื่อบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับความสำคัญที่สูงมากให้	5	คะแนน
ระดับความสำคัญที่สูงให้	4	คะแนน
ระดับความสำคัญที่ปานกลางให้	3	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยให้	2	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยมากให้	1	คะแนน

เกณฑ์การอ่านค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่สูงมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับที่สูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับที่ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับที่น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับที่น้อยมาก

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคน ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุการณ์ภายนอก โดยกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยออกเป็น 5 ระดับ คือ

โอกาสเกิดขึ้นมากที่สุดให้	5	คะแนน
โอกาสเกิดขึ้นมากให้	4	คะแนน
โอกาสเกิดขึ้นปานกลางให้	3	คะแนน
โอกาสเกิดขึ้นน้อยให้	2	คะแนน
โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากให้	1	คะแนน

เกณฑ์การอ่านค่าเฉลี่ยระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง มีโอกาสเกิดขึ้นมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ส่วนที่ 4 การควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยกำหนดระดับการควบคุมภายในของธนาคารกรุงไทยออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับความสำคัญที่สูงมากให้	5	คะแนน
ระดับความสำคัญที่สูงให้	4	คะแนน
ระดับความสำคัญที่ปานกลางให้	3	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยให้	2	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยมากให้	1	คะแนน

เกณฑ์การอ่านค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่สูงมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับที่สูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับที่ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับที่น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับที่น้อยมาก

ส่วนที่ 5 การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
โดยกำหนดระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทยออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับความสำคัญที่สูงมากให้	5	คะแนน
ระดับความสำคัญที่สูงให้	4	คะแนน
ระดับความสำคัญที่ปานกลางให้	3	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยให้	2	คะแนน
ระดับความสำคัญที่น้อยมากให้	1	คะแนน

เกณฑ์การอ่านค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่สูงมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับที่สูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับที่ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับที่น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับที่น้อยมาก

ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

3.2.3.2 การสร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร
อิสระ และตัวแปรตาม

2) นำผลของการศึกษาจากข้อ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งออกเป็น 12 คำถาม และแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ส่วน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษา

3) นำแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ครอบคลุมและตรงประเด็นที่ศึกษา

4) นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 ชุด และนำไปทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

5) นำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้จัดการและพนักงานปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปจัดพิมพ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 700 คน

3.2.3.3 การทดสอบเครื่องมือ ภายหลังจากการเก็บแบบสอบถามไปทดสอบกลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 ชุด พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ตารางที่ 3.3 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคของส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ด้านนโยบายความเสี่ยง	ด้านการระบุความเสี่ยง	ด้านการประเมินความเสี่ยง	ด้านการติดตามผลการประเมิน	ด้านรายงานความเสี่ยง	ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง
0.724	0.779	0.822	0.839	0.824	0.869

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 3.4 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาคของส่วนที่ 2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ด้านบุคลากร	ด้านระบบงาน	ด้านกระบวนการทำงาน	การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก
0.946	0.908	0.911	0.975

ส่วนที่ 3 การควบคุมภายในที่ดี: ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัก = 0.751

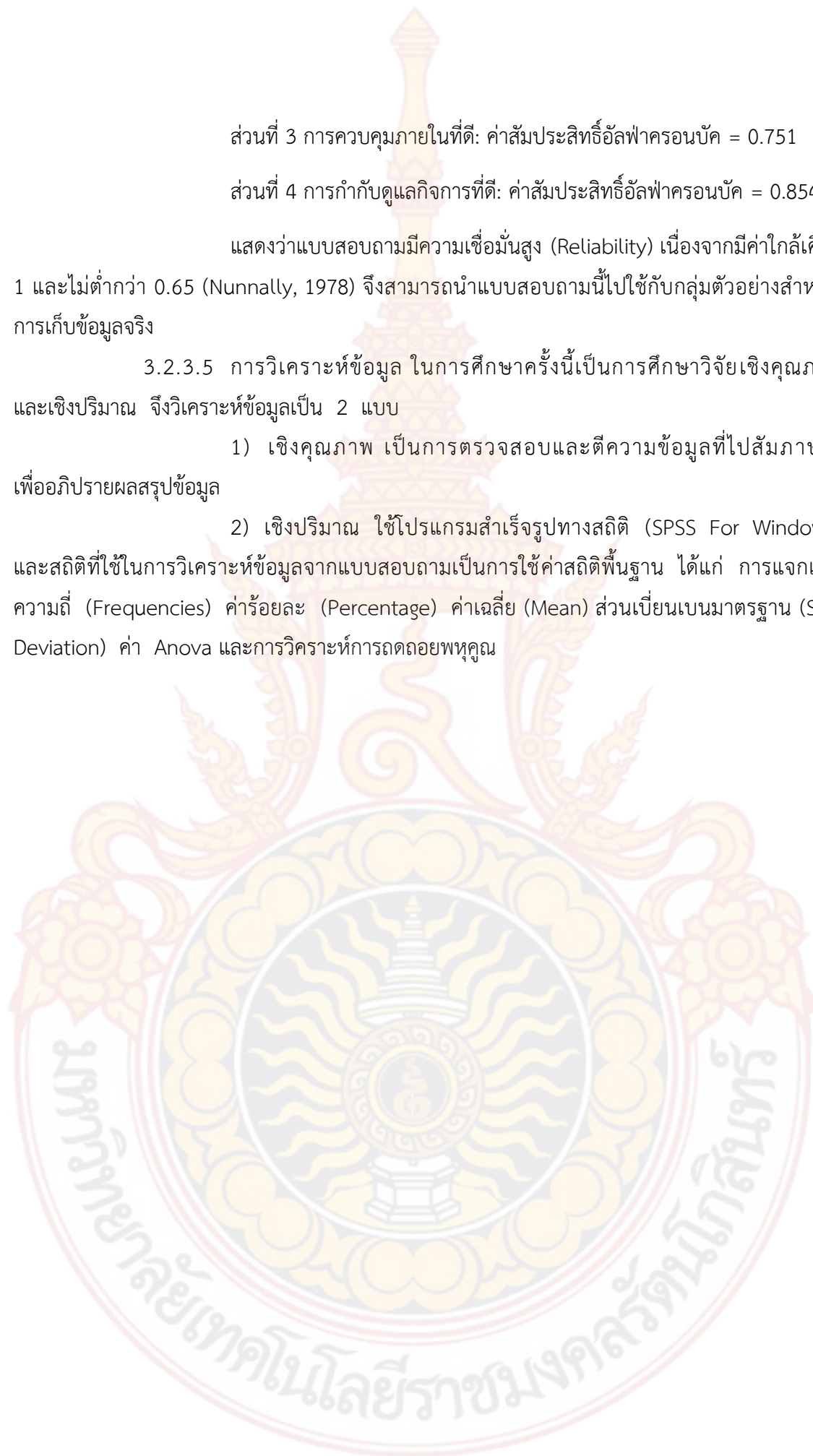
ส่วนที่ 4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี: ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัก = 0.854

แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง (Reliability) เนื่องจากมีค่าใกล้เคียง 1 และไม่ต่ำกว่า 0.65 (Nunnally, 1978) จึงสามารถนำแบบสอบถามนี้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลจริง

3.2.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ จึงวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 แบบ

1) เชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและตีความข้อมูลที่ไปสัมภาษณ์ เพื่ออภิปรายผลสรุปข้อมูล

2) เชิงปริมาณ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS For Windows) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นการใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) ค่า Anova และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ



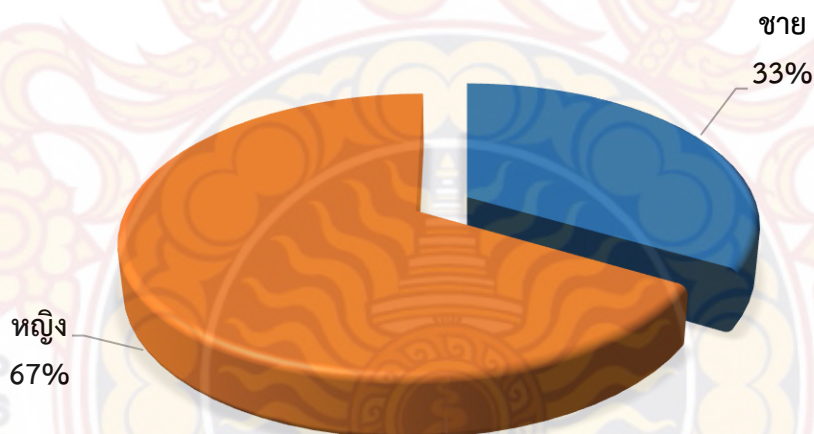
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 700 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาทำการวิเคราะห์

4.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

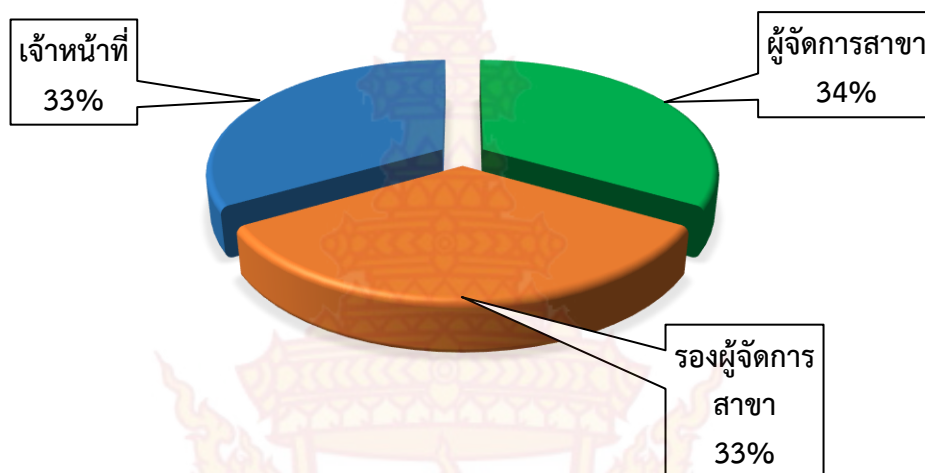
4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

4.1.1.1 เพศ พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน เป็นผู้ชาย 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33 และผู้หญิง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 67 ตามภาพที่ 4.1



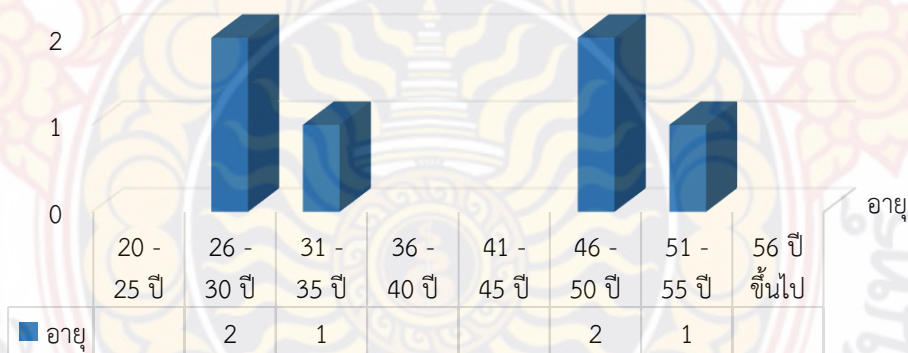
ภาพที่ 4.1 ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามเพศ

4.1.1.2 ตำแหน่งงาน พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน เป็นเจ้าหน้าที่ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33, รองผู้จัดการสาขา 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33 และผู้จัดการสาขา 2 คน คิดเป็นร้อยละ 34 ตามภาพที่ 4.2



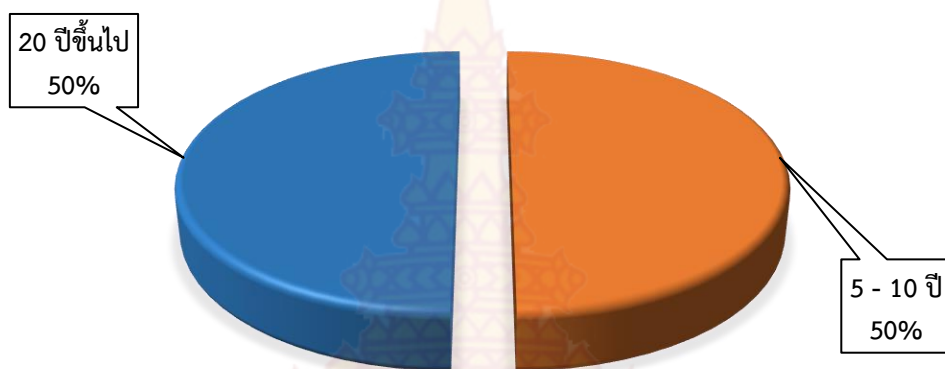
ภาพที่ 4.2 ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามตำแหน่งงาน

4.1.1.3 อายุ พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน อายุ 26 – 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33, อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 17, อายุ 46 – 50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33 และอายุ 51 – 55 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ตามภาพที่ 4.3



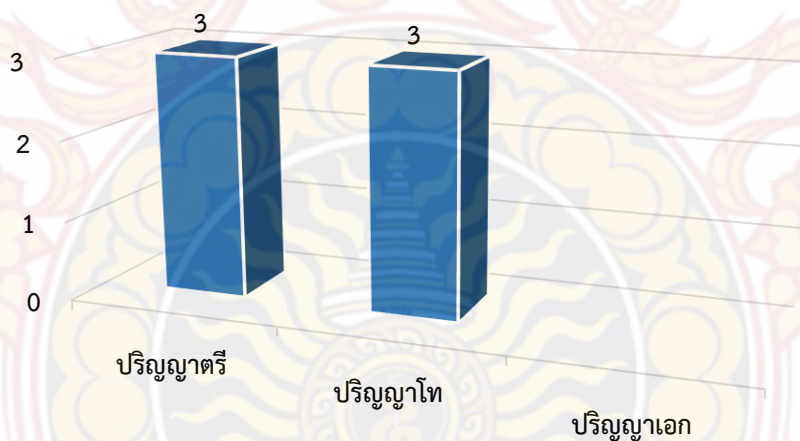
ภาพที่ 4.3 ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามอายุ

4.1.1.4 ระยะเวลาทำงาน พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน ทำงานมา 5 – 10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และทำงานมา 20 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามระยะเวลาทำงาน

4.1.1.5 ระดับการศึกษา พนักงานที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน ปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามระดับการศึกษา

4.1.2 สรุปผลการสัมภาษณ์

4.1.2.1 ขอบเขตงานที่ปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ขอบเขตงานที่ปฏิบัติการอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการ เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องคอยดูแลและควบคุมสาขาไม่ให้เกิดความเสียหาย ความผิดพลาดที่มาจากการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงจากภายในที่เกิดจากความไม่รอบคอบของการปฏิบัติงาน พนักงานทุจริต ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก ส่วนความเสี่ยงจากภายนอกเกิดจากการพนักงานเปิดโอกาสให้กับมิชฉาชีพกระทำการฉ้อโกงได้ เช่น ในขณะที่นับเงินชวพนักงานพุดคุยเพื่อให้พนักงานไม่มีสมาธิในการปฏิบัติงาน เพราะเงินที่ส่งให้พนักงานนับได้มีการสอดแทรกธนบัตรปลอมมาด้วย ทำให้พนักงานไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างละเอียดรอบคอบ และนำเอกสารปลอมมาทำธุรกรรมกับธนาคาร แต่ความสำคัญในการควบคุมดูแลสาขาจะต้องเป็นผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขาที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดที่สุด และสุดท้ายพนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารเพื่อให้การปฏิบัติการเป็นไปอย่างราบรื่นและถูกต้องแก่องค์กร พนักงาน และลูกค้า ไม่ให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้ในภายหลัง

4.1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงในการปฏิบัติการในขอบเขตงานที่ปฏิบัติการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

- 1) ปัจจัยด้านบุคลากร เพราะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติการ เพื่อควบคุมให้พนักงานอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร พร้อมทั้งมีการชื่อชมพนักงานที่ปฏิบัติงานถูกต้องและทำงานดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบเอกสารที่ได้รับจากลูกค้าอย่างละเอียดรอบคอบและถูกต้องตามข้อกำหนดของธนาคาร มีการป้องกันการปลอมแปลงเอกสารลูกค้าที่ใช้เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง
- 2) ปัจจัยด้านระบบงาน เพราะระบบเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติการ ถ้าระบบงานยังไม่เสถียรทำให้ข้อมูลสูญหายและไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลได้นานตามที่ธนาคารกำหนด
- 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน เพราะต้องมีการตรวจสอบรายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และมีการปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับของธนาคารกำหนดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์มากขึ้น
- 4) ปัจจัยด้านไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุเกิดจากภายนอก เหตุการณ์วินาศภัยทางธรรมชาติทำให้ระบบงานหยุดชะงักระหว่างการทำงานและไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องได้ ไม่มีความปลอดภัยในการดูแลสถานที่ทำงานให้เกิดความเสี่ยงจากการโจรกรรมได้ กล้องวงจรปิดสำคัญที่สุดในสาขาที่จะเป็นหลักฐานและข้อมูลใช้ในการตรวจสอบและดำเนินคดีตามกฎหมายได้

4.1.2.3 เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และมีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า การทำรายการเข้าบัญชีลูกค้าโดยไม่ได้ตรวจสอบทำให้เข้าผิดบัญชีที่ลูกค้าแจ้ง เนื่องจากความผิดพลาดของพนักงานที่ใช้ความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่ได้ตรวจสอบ และถ้าไม่สามารถแก้ไขรายการที่ผิดดังกล่าวได้ทำให้ลูกค้าเอาผิดกับพนักงานธนาคาร ธนาคารก็จะเสียชื่อเสียง และยังต้องรับผิดชอบต่อความผิดที่เกิดขึ้นจากความประมาทอีกด้วย แต่เหตุการณ์ดังกล่าวส่วนมากจะพบไม่ถึง 1 - 2 รายการต่อวันที่ทำรายการ บางวันไม่มีเลยด้วยซ้ำ ส่วนระบบงานที่ขัดข้องทำให้บริการลูกค้าล่าช้า ทำรายการช้าซ้อน รวมไปถึงกล่องวงจรปิดไม่ทำงาน ไม่มีการเก็บข้อมูลไว้ตรวจสอบ ทำให้ธนาคารเกิดความเสียหายได้ แต่เหตุการณ์ดังกล่าวจะพบไม่บ่อย เช่นเดียวกันโดยประมาณ 2 - 3 วันต่อเดือน

4.1.2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า สอดคล้องกัน เนื่องจากธนาคารกรุงไทยมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแบบของธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และต้องมีการประเมินความเสี่ยงในทุกด้านตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการตรวจสอบและย้ำเตือนให้พนักงานทุกระดับทราบจะได้มีการวางแผนและรับมือกับความเสี่ยงนั้นได้ โดยธนาคารมีการจัดทำแผนสำรอง BCP หากไม่มีการวางแผนสำรองไว้และเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้นทำให้มีการหยุดชะงักของการให้บริการที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ดังนั้น ธนาคารจึงต้องมีการกำหนดแผน BCP ให้สอดคล้องกับข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย

4.1.2.5 ระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า อยู่ในระดับต่ำ ถึง ระดับปานกลาง เพราะธนาคารมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอยู่เสมอแม้จะเป็นบุคคลภายใน บุคคลภายนอก สถานที่ปฏิบัติงาน ระบบงานก็เป็นความเสี่ยงทั้งหมด ขึ้นอยู่กับว่าเหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลให้เกิดผลกระทบร้ายแรงก็คือ ความเสี่ยงสูง แต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลให้เกิดผลกระทบที่ไม่ร้ายแรงแต่ไม่สามารถยอมรับได้ก็เป็นความเสี่ยงต่ำ สุดท้ายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสาขา

4.1.2.6 วิธีการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า มีการตรวจสอบเอกสารประจำวัน มีการอบรมพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วมาพูดคุยเพื่อหาทางป้องกัน และจัดทำประวัติความเสี่ยงเพื่อไว้ใช้ติดตามผลการประเมิน และเป็นหลักฐานในการบริหารความเสี่ยงได้ สุดท้ายมีการจัดทำแผนสำรอง BCP เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

4.1.2.7 เครื่องมือเพิ่มเติมในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ไม่ต้องการ แต่อยากให้มีการประเมินแผนการบริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะระบบธนาคารมีเครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกความเสี่ยง อยู่แล้ว แต่ยังไม่ครอบคลุมและพนักงานไม่นำมาปฏิบัติตาม เนื่องจากมีความลึกซึ้งและซับซ้อนเกินไป พร้อมทั้งเพิ่มกล่องวงจรปิดให้มากขึ้นครอบคลุมทุกพื้นที่เชื่อมต่อกันโดยให้มีความละเอียดของกล้อง มากขึ้น และมีเครื่องมือในการตรวจสอบบัตรประชาชนที่สามารถตรวจได้รวดเร็วทันเวลา มีเครื่องมือใน การตรวจสอบปากกาล่องหน

4.1.2.8 การควบคุมภายในที่ดีช่วยทำให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลง

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ความเสี่ยงจะลดลง เพราะการควบคุมภายในจะช่วย เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน และมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ สิ่งสำคัญการควบคุมภายในจะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกมากยิ่งขึ้น

4.1.2.9 ระดับในการควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า อยู่ในระดับสูง เพราะธนาคารมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ในการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ ด้าน และมีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมและละเอียด รอบคอบ

4.1.2.10 การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยทำให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลง

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ความเสี่ยงจะลดลง เพราะมาตรการกำกับดูแล กิจการที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรและลูกค้า มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ใส่ใจดูแลผู้ที่เกี่ยวข้องในทุก ๆ ฝ่าย พร้อมการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตาม กฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย

4.1.2.11 ระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า อยู่ระดับสูง เพราะการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารที่เน้นเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการปฏิบัติงานของธนาคาร และเน้นเรื่องการดูแลลูกค้าของธนาคารให้ดีที่สุด ธนาคารมีการให้พนักงานทุกคนเข้าใจในจรรยาบรรณ ทางธุรกิจของธนาคารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.1.2.12 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ให้พนักงานทุกระดับต้องยึดถือและศึกษาระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารให้เข้าใจ พร้อมปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดขึ้นและต้องมีการทบทวน พุดคุยซึ่งกัน และกันภายในสาขาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.1 ผลการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง

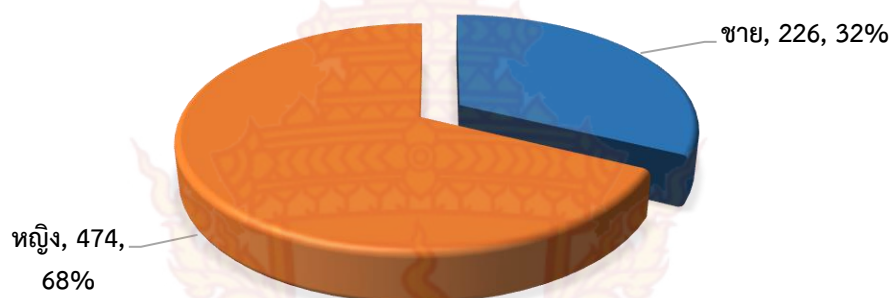
การบริหารความเสี่ยง	<p>- เตรียมความพร้อมและศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง พร้อมแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของธนาคาร และบอกกล่าวพนักงานทุกระดับ มีการจัดอบรมพนักงานเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและการบริหารความเสี่ยง ที่จะทำให้ทราบถึงวิธีการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานให้เหมาะสม และมีการบันทึกความเสี่ยง ประเมิน และคอยติดตามความเสี่ยงเป็นระยะๆ พร้อมจัดทำแผนสำรอง BCP เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นภายในสาขา และย้ำเตือนพนักงานทุกระดับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งทำงานร่วมกันทุกฝ่ายตั้งแต่สาขา และสำนักงานใหญ่</p>
ปัจจัยความเสี่ยง	<p>- ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการ และด้านไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุเกิดจากภายนอก</p>
การควบคุมภายในที่ดี	<p>- เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรองรับความเสี่ยงต่างๆ ขององค์กร มีการตรวจสอบซึ่งกันและกันจะช่วยลดความผิดพลาดได้ดี เนื่องจากมีการตรวจสอบกันและกันจะไม่สามารถทำรายการเสร็จภายในพนักงานคนเดียวกัน ถ้ามีการควบคุมภายในดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและถูกต้องมากยิ่งขึ้น จะทำให้ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างแน่นอน</p>
การกำกับดูแลกิจการที่ดี	<p>- เมื่อพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในนโยบายของธนาคารและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรที่สอดคล้องกัน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มใจและมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส พร้อมดูแลลูกค้าอย่างถูกต้อง เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานในองค์กรได้ดี โดยสอดแทรกจรรยาบรรณทางธุรกิจเข้าไปที่สอดคล้องกับ ธปท.</p>

4.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

4.2.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

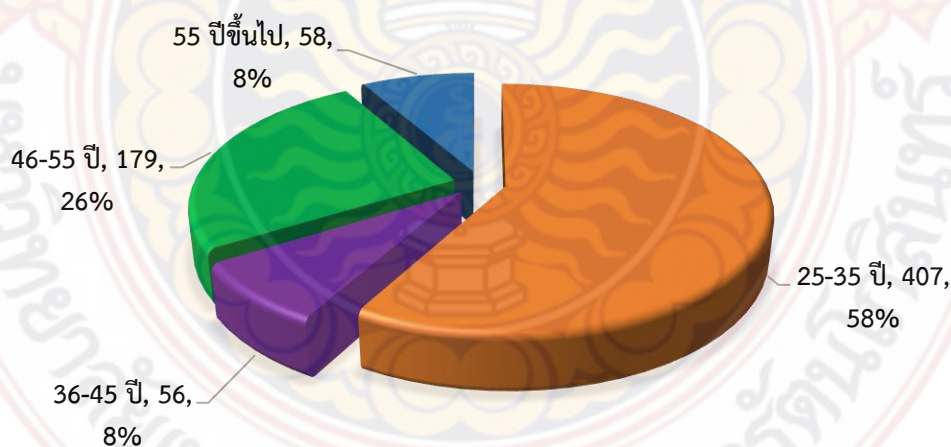
ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพส่วนตัวประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่ง กลุ่มสายงานที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายใน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มาทำการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4.2.1.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 474 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70 และเพศชาย จำนวน 226 คิดเป็นร้อยละ 32.30 ตามภาพที่ 4.6



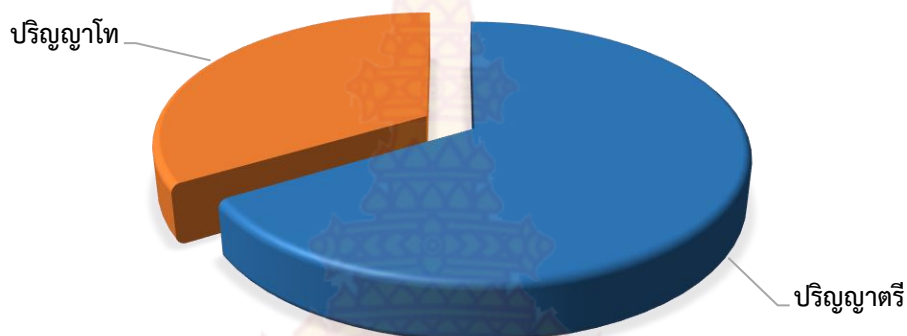
ภาพที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านเพศ

4.2.1.2 อายุ กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี จำนวน 407 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 รองลงมาอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 อายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 และอายุ 36 – 45 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ทั้งนี้พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีอายุน้อยสุดคือ 25 ปี และมีอายุสูงสุด คือ 55 ปี ตามภาพที่ 4.7



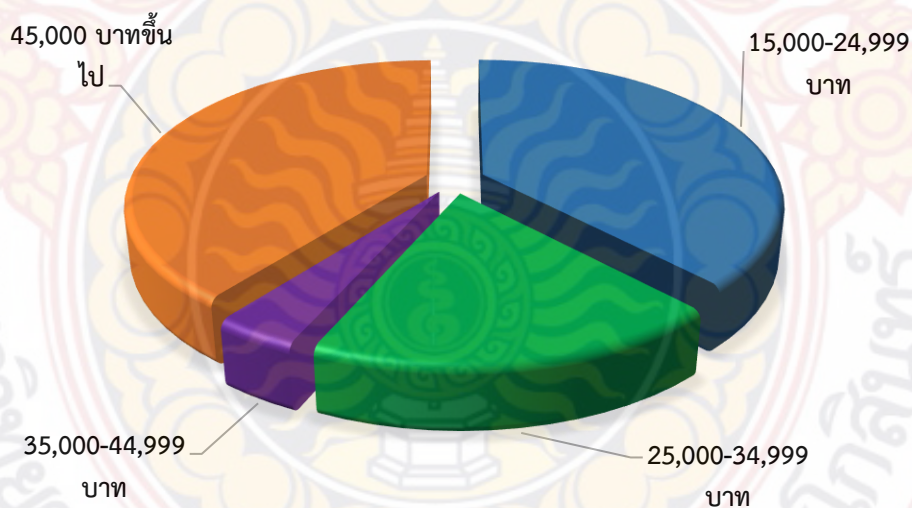
ภาพที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านอายุ

4.2.1.3 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 445 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 และจบการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ตามภาพที่ 4.8



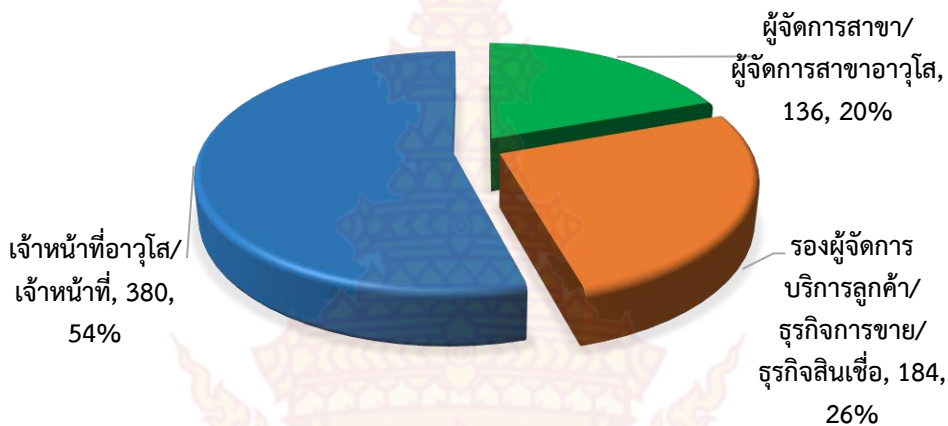
ภาพที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านระดับการศึกษา

4.2.1.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมาอยู่ที่ 15,000-24,999 บาท จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 ต่อมา 25,000-34,999 บาท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 สู้ต่ำ 35,000 - 44,999 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตามภาพที่ 4.9



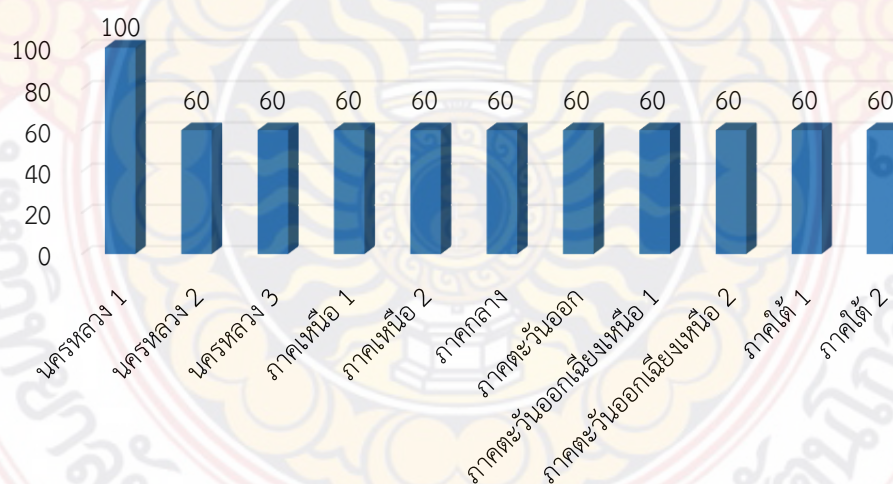
ภาพที่ 4.9 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

4.2.1.5 ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส/เจ้าหน้าที่ จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมาเป็นตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้า/ธุรกิจการขาย/ธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และตำแหน่งผู้จัดการสาขา/ผู้จัดการสาขาอาวุโส จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 ตามภาพที่ 4.10



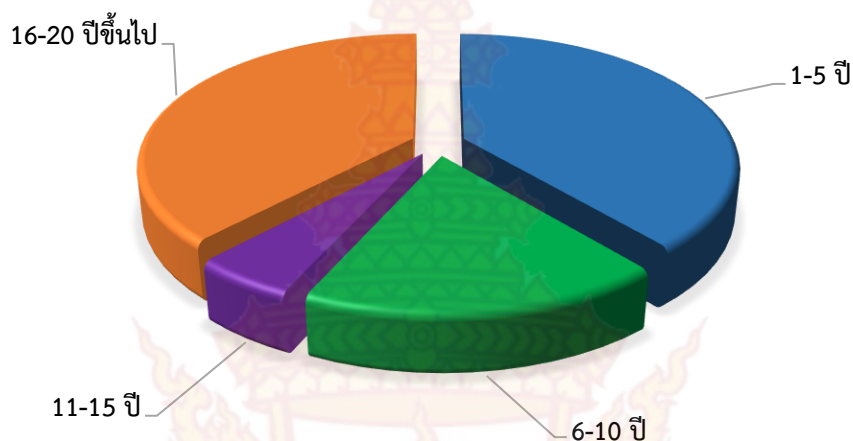
ภาพที่ 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านตำแหน่งงาน

4.2.1.6 กลุ่มสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2, กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3, กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1, กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2, กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง, กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก, กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1, กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2, กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1, กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2 จำนวนคนเท่ากันทุกกลุ่ม 60 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 ตามภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านกลุ่มสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่

4.2.1.7 ระยะเวลาปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงไทยระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมา 16-20 ปีขึ้นไป จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 38 ต่อมา 6-10 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และ 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 ตามภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน

4.2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการตามกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ มีการปฏิบัติการ และไม่มีปฏิบัติการ และกำหนดระดับความสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับความสำคัญสูงมาก ระดับความสำคัญสูง ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความสำคัญน้อย และระดับความสำคัญน้อยมาก

4.2.2.1 ด้านนโยบายความเสี่ยง

ตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านนโยบายความเสี่ยงว่ามีการกำหนดหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านนโยบายความเสี่ยง					
1. กำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	688	98.30	12	1.70	3,265.00
2. ปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	687	98.1	13	1.9	3,206.00
3. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคารสามารถยอมรับได้	680	97.10	20	2.90	3,178.00
4. สื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลา	681	97.30	19	2.70	3,179.00
5. กำหนดนโยบายความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคาร ร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	646	92.30	54	7.70	3,017.00
รวม	676	96.62	24	3.38	3,169.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านนโยบายความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการกำหนดด้านนโยบายความเสี่ยง จำนวน 676 คน คิดเป็นร้อยละ 96.62 และไม่มีกำหนดด้านนโยบายความเสี่ยง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนระดับความสำคัญในการกำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ที่ 3,265 คะแนนเป็นอันดับหนึ่ง อันดับที่สองเป็นการปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่ที่ 3,206 คะแนน และอันดับที่สามเป็นการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลาอยู่ที่ 3,179 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามสภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านนโยบายความเสี่ยง						
1. กำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	226	4.70	0.572	474	4.65	0.682
2. ปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	226	4.58	0.621	474	4.58	0.650
3. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคารสามารถยอมรับได้	226	4.56	0.672	474	4.53	0.744
4. สื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลา	226	4.54	0.687	474	4.54	0.732
5. กำหนดนโยบายความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคาร ร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	226	4.21	0.894	474	4.36	0.808
รวม	226	4.52	0.689	474	4.53	0.723

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.36 – 4.65 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65) การปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) การสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคารสามารถยอมรับได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) และการกำหนดนโยบายความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคาร ร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36)

ระดับความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21–4.70 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70) การปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคารสามารถยอมรับได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) การสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) และการกำหนดนโยบายความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคาร ร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21)

ระดับความสำคัญในด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านนโยบายความเสี่ยงจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านนโยบายความเสี่ยง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.45	0.709
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.53	0.697
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.52	0.561
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.60	0.502
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.53	0.483
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.55	0.564
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.43	0.612
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.58	0.599
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.56	0.618
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.59	0.536
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.51	0.542
รวม	700	4.53	0.594

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญใน ด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็น กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1 การให้ความสำคัญในด้านการนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.59 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 การให้ความสำคัญใน ด้านนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการนโยบายความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43– 4.56 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านกำหนดนโยบายความเสี่ยง สรุปได้ว่า พนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายของธนาคาร โดยระดับ ความสำคัญในการกำหนดนโยบายความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.2.2 ด้านการระบุความเสี่ยง

ตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการระบุความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนน รวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านการระบุความเสี่ยง					
6. กำหนดระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ สำหรับพนักงานทุก ระดับ โดยครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุ ปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคาร	691	98.70	9	1.30	3,132.00
7. ทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	684	97.70	16	2.30	3,180.00
8. กำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐาน และสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่าง มีคุณภาพ	685	97.90	15	2.10	3,151.00
รวม	687	98.10	13	1.90	3,154.33

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านการระบุความเสี่ยงของ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมี การระบุความเสี่ยง จำนวน 687 คน คิดเป็นร้อยละ 98.10 และไม่มีการกำหนดด้านการระบุความเสี่ยง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญในการทบทวน การกำหนดระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ที่ 3,180 คะแนน เป็นอันดับหนึ่ง อันดับที่สองการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสำหรับพนักงานทุกระดับ โดยครอบคลุมในทุก กิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารอยู่ที่

3,132 คะแนน และอันดับที่สามเป็นการกำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานและสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างมีคุณภาพอยู่ที่ 3,151 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านการระบุความเสี่ยง						
6. กำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สำหรับพนักงานทุกระดับ โดยครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคาร	226	4.43	0.722	474	4.50	0.722
7. ทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	226	4.54	0.654	474	4.55	0.712
8. กำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐาน และสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างมีคุณภาพ	226	4.48	0.726	474	4.51	0.707
รวม	226	4.48	0.701	474	4.52	0.714

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 4.55 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55) การกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสำหรับพนักงานทุกระดับ โดยครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50) และการกำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานที่สะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51)

ระดับความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.43–4.54 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) การกำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานที่สะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48) และการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสำหรับพนักงานทุกระดับ โดยครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43)

ระดับความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการระบุความเสี่ยงจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านการระบุความเสี่ยง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.47	0.729
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.48	0.719
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.48	0.668
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.59	0.577
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.49	0.624
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.53	0.557
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.41	0.648
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.60	0.649
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.48	0.712
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.52	0.645
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.54	0.535
รวม	700	4.51	0.648

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มีความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 การให้ความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2 การให้ความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการระบุความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.41–4.53 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านการระบุความเสี่ยง สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการระบุความเสี่ยงของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการระบุความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.2.3 ด้านการประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการประเมินความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านการประเมินความเสี่ยง					
9. ประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็น	683	97.60	17	2.40	3,144.00
10. ทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	686	98.00	14	2.00	3,166.00
รวม	684	97.80	16	2.20	3,155.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านการประเมินความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการประเมินความเสี่ยง จำนวน 684 คน คิดเป็นร้อยละ 97.80 และไม่มีการกำหนดด้านการประเมินความเสี่ยง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนระดับความสำคัญในการทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ที่ 3,166 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง และอันดับที่สองเป็นการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็นอยู่ที่ 3,144 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการประเมินความเสี่ยงจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการประเมินความเสี่ยงจำแนกตามส่วนบุคคลด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านการประเมินความเสี่ยง						
9. ประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็น	226	4.54	0.661	474	4.47	0.758
10. ทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	226	4.50	0.662	474	4.53	0.709
รวม	226	4.52	0.662	474	4.50	0.734

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 4.54 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) และการทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50)

ระดับความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.47–4.53 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47)

ระดับความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการประเมินความเสี่ยงจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการประเมินความเสี่ยงจำแนกตามสายงาน
แต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านการประเมินความเสี่ยง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.51	0.733
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.41	0.756
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.44	0.737
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.62	0.540
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.57	0.641
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.52	0.603
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.40	0.730
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.60	0.607
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.50	0.713
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.54	0.646
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.49	0.593
รวม	700	4.51	0.670

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 การให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2 การให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.41 – 4.54 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านการประเมินความเสี่ยง สรุปได้ว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการประเมินความเสี่ยงของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.2.4 ด้านการติดตามผลการประเมิน

ตารางที่ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการติดตามผลการประเมินว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านการติดตามผลการประเมิน					
11. การติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	685	97.90	15	2.10	3,159.00
12. จัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง	683	97.60	17	2.40	3,142.00
รวม	684	97.75	16	2.25	3,150.50

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านการติดตามผลการประเมินของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการติดตามผลการประเมิน จำนวน 684 คน คิดเป็นร้อยละ 97.75 และไม่มีการติดตามผลการประเมิน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 2.25 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญในการติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ที่ 3,159 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง และอันดับที่สองเป็นการจัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง อยู่ที่ 3,142 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตามส่วนบุคคลด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านการติดตามผลการประเมิน						
11. การติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	226	4.46	0.681	474	4.54	0.703
12. จัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง	226	4.46	0.737	474	4.50	0.704
รวม	226	4.46	0.709	474	4.52	0.704

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 4.54 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ ติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) การการจัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50)

ระดับความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.46 ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ ติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46) การการจัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46)

ระดับความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการติดตามผลการประเมินจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านการติดตามผลการประเมิน		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.48	0.796
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.43	0.764
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.44	0.664
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.65	0.515
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.53	0.644
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.48	0.624
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.39	0.683
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.58	0.639
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.49	0.607
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.54	0.744
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.51	0.593
รวม	700	4.50	0.673

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 การให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1 การให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการติดตามผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.39 – 4.53 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านการติดตามผลการประเมินสรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการติดตามผลการประเมินของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการติดตามผลการประเมินนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.2.5 ด้านการรายงานความเสี่ยง

ตารางที่ 4.14 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการรายงานความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนน รวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านการรายงานความเสี่ยง					
13. รวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยง และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา	678	96.90	22	3.10	3,119.00
14. จัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้	673	96.10	27	3.90	3,119.00
15. รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยงได้	681	97.30	19	2.70	3,148.00
รวม	677	96.77	23	3.23	3,128.67

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านการรายงานความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการรายงานความเสี่ยง จำนวน 677 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 และไม่มีรายงานความเสี่ยงจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.23 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญในการรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยงได้ อยู่ที่ 3,148 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นการจัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้ อยู่ที่ 3,119 คะแนน และอันดับสามเป็นการรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยง และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา อยู่ที่ 3,119 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตามส่วนบุคคลด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านการรายงานความเสี่ยง						
13. รวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยง และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา	226	4.43	0.740	474	4.47	0.739
14. จัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้	226	4.43	0.770	474	4.47	0.767
15. รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยงได้	226	4.54	0.619	474	4.48	0.725
รวม	226	4.47	0.710	474	4.47	0.744

จากตารางที่ 4.15 พบว่า เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 – 4.54 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) การจัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43) การรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43)

ระดับความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.47–4.48 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48) การจัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47) การรวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47)

ระดับความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการรายงานความเสี่ยงจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านการรายงานความเสี่ยง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.47	0.704
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.39	0.735
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.36	0.666
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.62	0.606
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.50	0.593
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.42	0.713
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.41	0.687
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.57	0.642
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.41	0.758
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.53	0.727
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.49	0.606
รวม	700	4.47	0.679

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 การให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ใน

ระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1 การให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการรายงานความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.36–4.50 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านการรายงานความเสี่ยง สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการรายงานความเสี่ยงของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการรายงานความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.2.6 ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง

ตารางที่ 4.17 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง					
16. พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	662	94.60	38	5.40	3,024.00
17. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร	671	95.90	29	4.10	2,964.00
18. พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	654	93.40	46	6.60	2,998.00
19. ธนาคารกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที	687	98.10	13	1.90	3,166.00
20. จัดทำระบบการปฏิบัติการการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้อยู่เสมอ	685	97.90	15	2.10	3,110.00
รวม	672	95.98	28	4.02	3,052.40

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในด้านการรายงานความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีผู้ให้ความเห็นว่าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการควบคุมและลดความเสี่ยง จำนวน 672 คน คิดเป็นร้อยละ 95.98 และไม่มีการควบคุมและลดความเสี่ยง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 4.02 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญในการกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อยู่ที่ 3,166 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นการจัดทำระบบการปฏิบัติการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็วแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง และเชื่อถือได้อยู่เสมอ อยู่ที่ 3,110 คะแนน และอันดับที่สามเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง อยู่ที่ 3,024 คะแนน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง
จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงจำแนกตาม
ด้านเพศ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง						
16. พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	226	4.21	0.848	474	4.37	0.841
17. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร	226	4.13	0.869	474	4.28	0.853
18. พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	226	4.17	0.849	474	4.34	0.807
19. ธนาคารกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที	226	4.55	0.673	474	4.51	0.778
20. จัดทำระบบการปฏิบัติการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้อยู่เสมอ	226	4.42	0.696	474	4.45	0.760
รวม	226	4.30	0.787	474	4.39	0.808

จากตารางที่ 4.18 พบว่า เพศหญิง มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.28 – 4.51 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ ธนาคารกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51) การจัดทำระบบการปฏิบัติการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็วแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45) การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37) พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) และการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28)

ระดับความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับการให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13–4.55 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ ธนาคารกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55) การจัดทำระบบการปฏิบัติการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็วแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42) การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21) พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17) และการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13)

ระดับความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.30	0.848
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.28	0.775
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.27	0.667
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.51	0.566
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.35	0.594
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.40	0.677
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.24	0.663
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.43	0.649
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.36	0.647
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.47	0.695
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.40	0.647
รวม	700	4.36	0.690

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1 การให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคกลาง และกลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2 การให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.24 – 4.39 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการควบคุมและลดความเสี่ยงของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการควบคุมและลดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ไขปัจจัยความเสี่ยง และไม่ใช่ปัจจัยความเสี่ยง โดยกำหนดระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับโอกาสที่เกิดขึ้นมากที่สุด ระดับโอกาสที่เกิดขึ้นมาก ระดับโอกาสที่เกิดขึ้นปานกลาง ระดับโอกาสที่เกิดขึ้นน้อย และระดับโอกาสที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด

4.2.3.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

ตารางที่ 4.20 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรว่าไขปัจจัยความเสี่ยงหรือไม่

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ปัจจัยด้านบุคลากร					
1. การปลอมแปลงเช็ค	619	88.40	81	11.60	2,142.00
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	636	90.90	64	9.10	2,321.00
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	561	80.10	139	19.90	1,863.00
4. พนักงานของธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	530	75.70	170	24.30	1,645.00
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	531	75.90	169	24.10	1,692.00
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	582	83.10	118	16.90	1,977.00
7. การฉ้อโกง	544	77.70	156	22.30	1,774.00
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	489	69.90	211	30.10	1,924.00
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	632	90.30	68	9.70	2,190.00
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	566	80.90	134	19.10	1,995.00
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	540	77.10	160	22.90	2,017.00
รวม	566	80.91	134	19.09	1,958.18

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่าใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 566 คน คิดเป็นร้อยละ 80.91 และไม่ใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 19.09 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดขึ้นในการปลอมแปลงเอกสารทางการเงินอยู่ที่ 2,321 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นมาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ 2,190 คะแนน และอันดับสามเป็นการปลอมแปลงเช็ค อยู่ที่ 2,142 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ปัจจัยด้านบุคลากร						
1. การปลอมแปลงเช็ค	226	3.05	1.383	474	3.07	1.319
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	226	3.37	1.371	474	3.29	1.331
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	226	2.71	1.503	474	2.64	1.490
4. พนักงานของธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	226	2.44	1.508	474	2.31	1.412
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	226	2.44	1.487	474	2.41	1.423
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	226	2.93	1.543	474	2.77	1.426
7. การฉ้อโกง	226	2.50	1.449	474	2.55	1.430
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	226	2.77	1.492	474	2.74	1.391
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	226	3.17	1.415	474	3.11	1.350
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	226	2.86	1.352	474	2.85	1.308
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	226	3.02	1.476	474	2.82	1.428
รวม	226	2.84	1.453	474	2.78	1.392

จากตารางที่ 4.21 พบว่า เพศชาย มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.44 – 3.37 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงและสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17) การปลอมแปลงเช็ค (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05) การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02) การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) และการโอนเงินจากบัญชีลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การฉ้อโกง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50) พนักงานของธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44) และการรับสินบนหรือการทุจริต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.31 – 3.29 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงและสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29) มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11) การปลอมแปลงเช็ค (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07) การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85) การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82) การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74) และการโอนเงินจากบัญชีลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การฉ้อโกง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55) การรับสินบนหรือการทุจริต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41) และพนักงานของธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านบุคลากรจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านบุคลากรจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านบุคลากร		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	2.64	1.068
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	2.82	1.141
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	2.97	1.097
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	2.95	1.169
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	2.68	1.092
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	2.86	1.119
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	2.67	1.127
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	3.03	1.116
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	3.20	1.145
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	2.55	1.244
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	2.50	1.049
รวม	700	2.81	1.133

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับน้อยถึงปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 – 2.95 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านบุคลากร สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีปัจจัยด้านบุคลากรของธนาคารเกิดขึ้น โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.3.2 ปัจจัยด้านระบบงาน

ตารางที่ 4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานว่าใช้ปัจจัยความเสี่ยงหรือไม่

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ปัจจัยด้านระบบงาน					
12. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	585	83.60	115	83.60	1,998.00
13. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	554	79.10	146	20.90	1,771.00
14. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	582	83.10	118	16.90	1,887.00
15. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	612	87.40	88	12.60	1,961.00
16. ระบบการสำรองข้อมูล	602	86.00	98	14.00	1,927.00
รวม	587	83.84	113	29.60	1,908.80

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่าใช้ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 587 คน คิดเป็นร้อยละ 83.84 และไม่ใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้องไม่ครบถ้วน อยู่ที่ 1,998 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นระบบการตรวจสอบข้อมูล อยู่ที่ 1,961 คะแนน และอันดับสามเป็นระบบการสำรองข้อมูล อยู่ที่ 1,927 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ปัจจัยด้านระบบงาน						
12. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	226	2.86	1.391	474	2.85	1.337
13. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	226	2.46	1.334	474	2.56	1.325
14. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	226	2.82	1.481	474	2.64	1.460
15. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	226	2.84	1.461	474	2.78	1.406
16. ระบบการสำรองข้อมูล	226	2.81	1.478	474	2.73	1.444
รวม	226	2.76	1.429	474	2.71	1.394

จากตารางที่ 4.24 พบว่า เพศชาย มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน ความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.46 – 2.86 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับที่สูงและสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้องไม่ครบถ้วน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86) ระบบการตรวจสอบข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84) ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82) และระบบการสำรองข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.56–2.85 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับที่สูงและสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้องไม่ครบถ้วน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85) ระบบการตรวจสอบข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78) ระบบการสำรองข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73) และระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันความเสี่ยงด้านระบบงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านระบบงานจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านระบบงานจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านระบบงาน		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	2.60	1.165
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	2.78	1.191
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	2.79	1.267
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	3.06	1.238
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	2.65	1.145
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	2.60	1.189
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	2.60	1.177
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	3.00	1.142
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	3.00	1.282
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	2.50	1.308
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	2.50	1.176
รวม	700	2.73	1.213

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับน้อยถึงปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 – 2.78 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในด้านระบบงาน สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีปัจจัยด้านระบบงานของธนาคารเกิดขึ้น โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.3.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 4.26 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยงหรือไม่

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน					
17. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	620	88.60	80	11.40	2,036.00
18. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	594	84.90	106	15.10	2,014.00
19. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	606	86.60	94	13.40	2,032.00
20. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	577	82.40	123	17.60	1,921.00
รวม	599	85.63	101	14.38	2,000.75

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่าใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 599 คน คิดเป็นร้อยละ 85.63 และไม่ใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 14.38 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในการบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาดอยู่ที่ 2,036 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสมอยู่ที่ 2,032 คะแนน และอันดับที่สามเป็นการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานอยู่ที่ 2,014 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน						
17. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	226	2.87	1.389	474	2.93	1.368
18. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	226	2.83	1.362	474	2.90	1.345
19. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	226	2.90	1.343	474	2.90	1.337
20. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	226	2.78	1.467	474	2.73	1.435
รวม	226	2.85	1.390	474	2.87	1.371

จากตารางที่ 4.27 พบว่า เพศหญิง มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.73 – 2.93 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับที่สูง และสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การบันทึกข้อมูลผิดพลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90) ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90) และการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.78 – 2.90 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับที่สูง และสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90) การบันทึกข้อมูลผิดพลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87) ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) และการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านกระบวนการทำงานจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านกระบวนการทำงานจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ด้านกระบวนการทำงาน		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	2.73	1.179
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	2.98	1.197
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	3.00	1.210
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	3.23	1.242
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	2.71	1.193
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	2.88	1.129
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	2.68	1.240
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	3.05	1.199
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	3.09	1.307
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	2.59	1.243
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	2.59	1.293
รวม	700	2.87	1.228

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.59 – 3.00 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการทำงานสรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีปัจจัยด้านกระบวนการทำงานของธนาคารเกิดขึ้น โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.3.4 การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 4.29 ผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก					
21. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	579	82.70	121	17.30	1,811.00
22. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	534	76.30	166	23.70	1,716.00
23. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์	531	75.90	169	24.10	1,758.00
24. เกิดเหตุอัศจรรย์	551	78.70	149	21.30	1,517.00
25. เกิดเหตุอุทกภัย	540	77.10	160	22.90	1,467.00
26. เกิดเหตุवादภัย	532	76.00	168	24.00	1,428.00
37. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	534	76.30	166	23.70	1,496.00
38. การจลาจล	513	73.30	187	26.70	1,341.00
39. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	527	75.30	173	24.70	1,422.00
30. การก่อเหตุวินาศภัย	539	77.00	161	23.00	1,419.00
รวม	538	76.86	162	23.14	1,537.50

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่าใช้ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 538 คน คิดเป็นร้อยละ 76.86 และไม่ใช่ปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 23.14 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในการทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารอยู่ที่ 1,811 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์อยู่ที่ 1,758 คะแนน และอันดับที่สามเป็นการดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาตอยู่ที่ 1,716 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก
จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก						
21. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	226	2.68	1.451	474	2.69	1.419
22. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	226	2.40	1.449	474	2.48	1.448
23. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์	226	2.47	1.479	474	2.53	1.450
24. เกิดเหตุอัคคีภัย	226	2.15	1.316	474	2.17	1.300
25. เกิดเหตุอุทกภัย	226	2.06	1.258	474	2.11	1.274
26. เกิดเหตุवादภัย	226	2.06	1.290	474	2.03	1.265
37. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	226	2.10	1.247	474	2.16	1.317
38. การจราจล	226	1.84	1.183	474	1.95	1.265
39. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	226	1.99	1.236	474	2.05	1.267
30. การก่อเหตุวินาศภัย	226	1.98	1.254	474	2.05	1.292
รวม	226	2.17	1.316	474	2.22	1.330

จากตารางที่ 4.30 พบว่า เพศหญิง มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.95 – 2.69 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับที่สูง และสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับที่ปานกลาง ได้แก่ การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53) การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48) การเกิดเหตุอัคคีภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17) การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16) การเกิดเหตุอุทกภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11) การก่อความไม่สงบทางการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.05)

การก่อเหตุวินาศภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.05) การเกิดเหตุวาทภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.03) และการจราจล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.95)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศชาย มีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม ระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.84 – 2.68 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับที่สูง และสูงมาก ผลของการวิจัยไม่พบรายการใด ที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับที่ปานกลาง ได้แก่ การทำธุรกรรมที่ละเมิด กฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหา ผลประโยชน์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47) การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40) การเกิดเหตุอัคคีภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15) การทำลานทรัพย์สินของธนาคาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10) การเกิดเหตุอุทกภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06) การเกิดเหตุวาทภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06) การก่อ ความไม่สงบทางการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.99) การก่อเหตุวินาศภัย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98) และการจราจล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.84)

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ใน เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติที่ไม่ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละ ภูมิภาค ตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับฯ		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	2.15	1.134
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	2.36	1.305
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	2.26	1.143
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	2.42	1.265
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	2.06	1.054
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	2.10	1.040
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	2.11	1.090
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	2.34	1.218
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	2.42	1.306
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	2.08	1.252
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	2.03	1.030
รวม	700	2.21	1.169

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 เป็นอันดับที่หนึ่งอันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับน้อย ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.03– 2.26 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกของธนาคารเกิดขึ้น โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับน้อย

4.2.4 การควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้กำหนดการควบคุมภายในที่ดี และระดับความสำคัญในการควบคุมภายในของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับความสำคัญที่สูงมาก ระดับความสำคัญสูง ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความสำคัญน้อย และระดับความสำคัญน้อยมาก

ตารางที่ 4.32 ผู้ตอบแบบสอบถามในการควบคุมภายในที่ดีว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การควบคุมภายในที่ดี	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	673	96.10	27	3.90	2,919.00
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	687	98.10	13	1.90	3,023.00
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	683	97.60	17	2.40	3,010.00
4. ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	690	98.60	10	1.40	3,172.00
รวม	683	97.60	17	2.40	3,031.00

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในการควบคุมภายในที่ดี ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่ามีการควบคุมภายในที่ดี จำนวน 683 คน คิดเป็นร้อยละ 97.60 และไม่มีมีการควบคุมภายในที่ดี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง อยู่ที่ 3,172 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองธนาคารมีการควบคุมภายในที่ดี อยู่ที่ 3,023 คะแนน และอันดับสามเป็นสาขามีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ 3,010 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 การควบคุมภายในที่ดีที่จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

การควบคุมภายในที่ดี	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.27	0.901	474	4.12	0.918
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.33	0.749	474	4.31	0.791
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.35	0.69	474	4.28	0.79
4. ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.61	0.61	474	4.49	0.789
รวม	226	4.39	0.738	474	4.30	0.822

จากตารางที่ 4.33 พบว่า เพศชาย มีระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27–4.61 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61) สาขาที่มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35) ธนาคารมีการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)

ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูง ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 – 4.49 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49) ธนาคารมีการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31) และสาขาที่มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28)

ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูง ได้แก่ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12)

ระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดีจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 การควบคุมภายในที่ดีจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	การควบคุมภายในที่ดี		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.25	0.598
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.34	0.713
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.28	0.639
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.38	0.700
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.35	0.602
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.34	0.624
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.39	0.604
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.28	0.697
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.28	0.679
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.39	0.764
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.41	0.556
รวม	700	4.34	0.650

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก และภาคใต้ 1 มีการให้ความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เป็นอันดับที่หนึ่งอันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 การให้ความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2 การให้ความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25 – 4.34 การควบคุมภายในที่ดี สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการควบคุมภายในที่ดีของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการควบคุมภายในที่ดีนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.5 การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้กำหนดการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับความสำคัญสูงมาก ระดับความสำคัญสูง ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความสำคัญน้อย และระดับความสำคัญน้อยมาก

ตารางที่ 4.35 ผู้ตอบแบบสอบถามในการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่ามีการปฏิบัติหรือไม่

การกำกับดูแลกิจการที่ดี	มี		ไม่มี		คะแนนรวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	677	96.70	23	3.30	2,876.00
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	693	99.00	7	1.00	3,023.00
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	696	99.40	4	0.60	2,994.00
4. ท่านคิดว่ากรกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	693	99.00	7	1.00	3,137.00
รวม	690	98.53	10	1.48	3,007.50

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่วนมากมีผู้ให้ความเห็นว่ามีกรกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 690 คน คิดเป็นร้อยละ 98.53 และไม่มีกรกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 1.48 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง อยู่ที่ 3,137 คะแนน เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ที่ 3,023 คะแนน และอันดับที่สามสาขามีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ 2,994 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 การกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี	เพศชาย			เพศหญิง		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.23	0.779	474	4.05	0.848
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.35	0.729	474	4.30	0.769
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.29	0.761	474	4.27	0.769
4. ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด	226	4.50	0.720	474	4.47	0.742
รวม	226	4.34	0.747	474	4.27	0.782

จากตารางที่ 4.36 พบว่า เพศชาย มีระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23–4.50 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50) ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35) สาขามีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29) และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23)

ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูง ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

เพศหญิง มีระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 – 4.47 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงลดลง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47) ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30) และสาขามีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)

ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูง ได้แก่ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05)

ระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละภูมิภาค ตามตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 การกำกับดูแลกิจการที่ดีจำแนกตามสายงานแต่ละภูมิภาค

สายงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค	การควบคุมภายในที่ดี		
	จำนวน	\bar{X}	S.D.
1. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1	100	4.21	0.669
2. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2	60	4.24	0.746
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3	60	4.25	0.644
4. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1	60	4.26	0.817
5. กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2	60	4.35	0.667
6. กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง	60	4.34	0.639
7. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออก	60	4.31	0.612
8. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	60	4.28	0.659
9. กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	60	4.28	0.646
10. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1	60	4.41	0.636
11. กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2	60	4.38	0.629
รวม	700	4.30	0.670

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2 มีการให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เป็นอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2 การให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคกลาง การให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 สำหรับการพิจารณาในกลุ่มอื่น ๆ มีการให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 4.31 การกำกับดูแลกิจการที่ดี สรุปได้ว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนมากมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร โดยระดับความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก

4.2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากการสอบถามพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ดังนี้

4.2.6.1 ระบบปฏิบัติการของธนาคารที่เชื่อมโยงกับระบบของส่วนกลางยังขัดข้องในช่วงสิ้นเดือน หรือช่วงที่ลูกค้ามาใช้บริการมากมีผลให้ทำการบริการล่าช้า และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งานเกิดปัญหาขัดข้องเป็นประจำ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบคู่มือสายโทรศัพท์

4.2.6.2 พนักงานของธนาคารกรุงไทยบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการในตำแหน่งทุกระดับ เช่น การปล่อยสินเชื่อ ระบบคอมพิวเตอร์การให้บริการ

4.2.6.3 ขาดประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบในการดูแลความเสี่ยง

4.2.6.4 พนักงานปฏิบัติการละเอียดไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารอย่างเคร่งครัด

4.2.6.5 พนักงานปฏิบัติการยังขาดความจริงใจในการให้บริการ และไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

4.2.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากการสอบถามพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ดังนี้

4.2.7.1 มีการดำเนินการปรับปรุงระบบปฏิบัติการของธนาคารให้สามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ในบางเวลาการให้บริการระบบปฏิบัติการล่มใช้การไม่ได้ มีผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และควรมีการตรวจสอบอุปกรณ์การปฏิบัติการทุกตำแหน่งให้พร้อมใช้งานก่อนเปิดให้บริการ

4.2.7.2 พนักงานปฏิบัติการทุกตำแหน่งควรศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ อีกทั้งมีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อเป็นแนวป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร พร้อมทั้งมีการจัดอบรม ฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเป็นประจำ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า

4.2.7.3 ควรมีการปลูกจิตสำนึกในการสร้างระบบการควบคุมภายในให้อยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ตระหนักว่าการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

4.2.7.4 ทางธนาคารควรดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนสำรอง (BCP) เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือ ปีละ 1 ครั้ง

4.2.7.5 ควรมีคู่มือการควบคุมหรือการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำมาปฏิบัติตามได้ พร้อมทั้งมีการดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ตั้งของธนาคารให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสะดวกแก่การให้บริการลูกค้า

4.2.8 การทดสอบสมมติฐาน

4.2.8.1 สมมติฐานข้อที่ 1 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสมมติฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ใช้ค่าสถิติ ANOVA มาทดสอบสมมติฐาน และกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น (ระดับนัยสำคัญ) ที่ 0.05 ดังนั้นจึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติไว้ดังนี้

H_0 : การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการไม่ได้ช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

H_1 : การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) ด้านนโยบายความเสี่ยง

ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	3.111	0.778	2.221	0.065
	Residual	695	243.373	0.350		
	รวม	699	246.484			

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.580	0.062		74.011	0.000
ด้านบุคลากร	0.023	0.041	0.043	0.555	0.579
ด้านระบบงาน	0.022	0.037	0.045	0.599	0.550
ด้านกระบวนการทำงาน	0.050	0.039	0.104	1.282	0.200
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.088	0.037	0.173	2.396	0.017*

Multiple R=0.112³. R Square=0.013, Adjusted R Square=0.007, Std. Error=0.59176

จากตารางที่ 4.39 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น ด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอก ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.40 – 4.43



ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.562	0.067		68.318	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.027	0.032	0.062	0.847	0.397
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.015	0.032	0.033	0.456	0.648
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.012	0.030	0.029	0.394	0.693
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.033	0.033	0.081	1.001	0.317
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.033	0.031	0.081	1.078	0.282
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.035	0.031	0.087	1.161	0.246
7. การฉ้อโกง	0.034	0.032	0.083	1.069	0.285
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.034	0.023	0.082	1.515	0.130
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.076	0.023	0.175	3.246	0.001*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.035	0.029	0.077	1.211	0.226
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.057	0.024	0.139	2.383	0.017*

Multiple R=0.201³. R Square=0.040, Adjusted R Square=0.025, Std. Error=0.58633

จากตารางที่ 4.40 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.582	0.056		81.630	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.033	0.026	0.075	1.244	0.214
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.091	0.026	0.203	3.437	0.001*
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.007	0.030	0.018	0.235	0.814
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.022	0.035	0.052	0.622	0.534
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.044	0.030	0.109	1.463	0.144

Multiple R=0.145^a, R Square=0.021, Adjusted R Square=0.014, Std. Error=0.58964

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.576	0.058		79.502	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.017	0.029	0.039	0.592	0.554
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.001	0.031	0.002	0.035	0.972
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.027	0.028	0.062	0.987	0.324
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.008	0.025	0.019	0.319	0.750

Multiple R=0.053^a, R Square=0.003, Adjusted R Square=0.003, Std. Error=0.59470

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.603	0.050		92.640	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.036	0.031	0.086	1.155	0.248
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.034	0.036	0.083	0.942	0.347
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.011	0.031	0.027	0.361	0.718
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.007	0.040	0.015	0.171	0.865
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.051	0.039	0.109	1.326	0.185
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.036	0.044	0.078	0.828	0.408
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.089	0.043	0.193	2.080	0.038*
8. การจราจล	0.170	0.046	0.354	3.695	0.000*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.053	0.044	0.112	1.201	0.230
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.154	0.048	0.332	3.202	0.001*

Multiple R=0.221^a. R Square=0.049, Adjusted R Square=0.035, Std. Error=0.58338

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2) ด้านการระบุความเสี่ยง

ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน
ระบุความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงด้านระบุความเสี่ยง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	1.197	0.299	0.712	0.584
	Residual	695	291.999	0.420		
	รวม	699	293.196			

จากตารางที่ 4.44 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านระบุ
ความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.538	0.068		66.944	0.000
ด้านบุคลากร	0.039	0.044	0.068	0.882	0.378
ด้านระบบงาน	0.022	0.041	0.041	0.544	0.587
ด้านกระบวนการทำงาน	0.038	0.043	0.071	0.880	0.379
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.041	0.040	0.073	1.014	0.311

Multiple R=0.064³. R Square=0.004, Adjusted R Square=0.002, Std. Error=0.64818

จากตารางที่ 4.45 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.46 – 4.49

ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านระบุความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.533	0.073		62.091	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.067	0.035	0.138	1.886	0.060
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.007	0.035	0.015	0.021	0.834
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.053	0.032	0.123	1.644	0.101
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.061	0.036	0.136	1.680	0.093
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.032	0.034	0.072	0.962	0.336
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.017	0.033	0.039	0.513	0.608
7. การฉ้อโกง	0.038	0.035	0.084	1.081	0.280
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.041	0.025	0.091	1.674	0.095
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.044	0.025	0.093	1.730	0.084
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.002	0.031	0.003	0.054	0.957
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.068	0.026	0.152	2.601	0.009*

Multiple R=0.189³, R Square=0.036, Adjusted R Square=0.020, Std. Error=0.64101

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.47 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านระบบงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.528	0.062		73.465	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.023	0.029	0.049	0.808	0.419
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.064	0.029	0.131	2.201	0.028*
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.006	0.033	0.013	0.176	0.861
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.002	0.038	0.004	0.044	0.965
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.019	0.033	0.043	0.575	0.565

Multiple R=0.089^a, R Square=0.008, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.64740

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านระบบความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.531	0.063		72.303	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.039	0.031	0.082	1.242	0.215
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.000	0.034	0.001	0.009	0.993
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.057	0.030	0.117	1.885	0.060
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.010	0.027	0.022	0.364	0.716

Multiple R=0.080^a, R Square=0.006, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.64742

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.49 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านระบุความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.532	0.055		82.720	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.043	0.034	0.095	1.256	0.210
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.080	0.040	0.179	2.003	0.046*
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.025	0.034	0.057	0.748	0.455
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.001	0.044	0.003	0.029	0.977
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.054	0.042	0.106	1.278	0.202
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.028	0.049	0.056	0.585	0.559
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.055	0.047	0.110	1.167	0.244
8. การจราจล	0.131	0.051	0.251	2.587	0.010*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.030	0.049	0.059	0.622	0.534
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.126	0.053	0.250	2.388	0.017*

Multiple R=0.166^a, R Square=0.028, Adjusted R Square=0.014, Std. Error=0.64323

จากตารางที่ 4.49 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

3) ด้านการประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 4.50 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านประเมิน

การบริหารความเสี่ยงด้านประเมิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	1.782	0.446	0.994	0.410
	Residual	695	311.682	0.448		
	รวม	699	313.464			

จากตารางที่ 4.50 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.51

ตารางที่ 4.51 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมิน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.552	0.070		65.003	0.000
ด้านบุคลากร	0.071	0.046	0.120	1.550	0.122
ด้านระบบงาน	0.051	0.042	0.093	1.220	0.223
ด้านกระบวนการทำงาน	0.022	0.044	4.000	0.495	0.621
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.022	0.040	0.038	0.528	0.598

Multiple R=0.075³, R Square=0.006, Adjusted R Square=0.000, Std. Error=0.66967

จากตารางที่ 4.51 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.52 – 4.55

ตารางที่ 4.52 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมิน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.553	0.075		60.637	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.041	0.036	0.082	1.118	0.264
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.007	0.036	0.014	0.189	0.850
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.056	0.033	0.125	1.687	0.092
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.094	0.037	0.202	2.503	0.013*
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.034	0.035	0.073	0.974	0.330
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.036	0.034	0.079	1.049	0.295
7. การฉ้อโกง	0.039	0.036	0.085	1.099	0.272
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.045	0.025	0.097	1.783	0.075
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.064	0.026	0.130	2.425	0.016*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.003	0.032	0.006	0.089	0.929
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.086	0.027	0.185	3.169	0.002*

Multiple R=0.214^a. R Square=0.046, Adjusted R Square=0.031, Std. Error=0.65930

จากตารางที่ 4.52 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.53 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมิน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.525	0.064		70.995	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.004	0.030	0.009	0.141	0.888
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.050	0.030	0.100	1.675	0.094
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.015	0.035	0.033	0.430	0.667
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.011	0.039	0.023	0.277	0.782
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.019	0.034	0.040	0.537	0.592

Multiple R=0.086^a. R Square=0.007, Adjusted R Square=0.000, Std. Error=0.66957

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมด ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.54 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมิน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.539	0.065		69.982	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.013	0.032	0.027	0.406	0.685
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.010	0.035	0.020	0.286	0.775
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.054	0.031	0.108	1.728	0.084
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.021	0.028	0.046	0.756	0.450

Multiple R=0.067^a. R Square=0.004, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.67008

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.55 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตาม ฯ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมิน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.545	0.056		80.482	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.026	0.035	0.055	0.728	0.467
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.061	0.041	0.132	1.485	0.138
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.007	0.035	0.016	0.204	0.838
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.065	0.046	0.126	1.419	0.156
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.006	0.044	0.012	0.140	0.888
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.071	0.050	0.135	1.415	0.158
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.117	0.048	0.226	2.419	0.016*
8. การจราจล	0.160	0.052	0.296	3.066	0.002*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.042	0.050	0.078	0.831	0.406
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.108	0.055	0.206	1.978	0.048*

Multiple R=0.184³, R Square=0.034, Adjusted R Square=0.020, Std. Error=0.66299

จากตารางที่ 4.55 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

4) ด้านการติดตามผลการประเมิน

ตารางที่ 4.56 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	2.113	0.528	1.169	0.323
	Residual	695	314.136	0.452		
	รวม	699	316.249			

จากตารางที่ 4.56 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.57

ตารางที่ 4.57 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผลการประเมิน				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.553	0.070		64.756	0.000
ด้านบุคลากร	0.049	0.046	0.082	1.058	0.290
ด้านระบบงาน	0.050	0.042	0.090	1.180	0.239
ด้านกระบวนการทำงาน	22.000	0.044	0.040	0.499	0.618
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.052	0.042	0.090	1.247	0.213

Multiple R=0.082³. R Square=0.007, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.67231

จากตารางที่ 4.57 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.58 – 4.61

ตารางที่ 4.58 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผลการประเมิน				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.554	0.076		59.962	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.051	0.037	0.101	1.373	0.170
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.007	0.037	0.014	0.191	0.848
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.040	0.034	0.089	1.190	0.234
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.059	0.038	0.127	1.564	0.118
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.025	0.035	0.053	0.699	0.485
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.038	0.035	0.083	1.091	0.275
7. การฉ้อโกง	0.040	0.036	0.085	1.097	0.273
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.033	0.026	0.071	1.297	0.195
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.060	0.027	0.121	2.249	0.025*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.018	0.032	0.035	0.549	0.583
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.068	0.027	0.147	2.497	0.013*

Multiple R=0.180³, R Square=0.032, Adjusted R Square=0.017, Std. Error=0.66695

จากตารางที่ 4.58 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมีประสิทธิภาพ ยกเว้น มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.59 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผลการประเมิน				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.538	0.064		70.905	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.007	0.030	14.000	0.234	0.815
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.051	0.030	0.101	1.693	0.091
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.018	0.035	0.038	0.504	0.614
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.003	0.039	0.006	0.077	0.939
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.027	0.035	0.058	0.770	0.442

Multiple R=0.090^a. R Square=0.008, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.67233

จากตารางที่ 4.59 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมด ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.60 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผลการประเมิน				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.544	0.065		69.729	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.028	0.032	0.058	0.875	0.382
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.006	0.035	0.011	0.158	0.874
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.041	0.031	0.082	1.316	0.189
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.008	0.028	0.017	0.279	0.780

Multiple R=0.061^a. R Square=0.004, Adjusted R Square=0.002, Std. Error=0.67329

จากตารางที่ 4.60 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมีประสิทธิภาพระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.61 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามฯที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผล

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามผลการประเมิน				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.554	0.056		80.224	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.017	0.035	0.037	0.486	0.627
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.077	0.041	0.165	1.855	0.064
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.046	0.035	0.100	1.315	0.189
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.001	0.046	0.001	0.016	0.987
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.054	0.044	0.102	1.231	0.219
6. เกิดเหตุवादภัย	0.047	0.050	0.089	0.936	0.350
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.089	0.049	0.171	1.828	0.068
8. การจราจล	0.136	0.052	0.251	2.599	0.010*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.023	0.050	0.043	0.455	0.649
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.129	0.055	0.245	2.343	0.019*

Multiple R=0.179^a, R Square=0.032, Adjusted R Square=0.018, Std. Error=0.66650

จากตารางที่ 4.61 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

5) ด้านการรายงานความเสี่ยง

ตารางที่ 4.62 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	2.717	0.679	1.477	0.207
	Residual	695	319.633	0.460		
	รวม	699	322.35			

จากตารางที่ 4.62 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.63

ตารางที่ 4.63 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.530	0.071		63.885	0.000
ด้านบุคลากร	0.075	0.046	0.125	1.610	0.108
ด้านระบบงาน	0.073	0.042	0.131	1.724	0.085
ด้านกระบวนการทำงาน	0.008	0.045	0.014	0.176	0.860
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.034	0.042	0.058	0.800	0.424

Multiple R=0.092³. R Square=0.008, Adjusted R Square=0.003, Std. Error=0.67816

จากตารางที่ 4.63 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.64 – 4.67

ตารางที่ 4.64 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.541	0.076		59.568	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.038	0.037	0.075	1.028	0.304
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.006	0.037	0.012	0.168	0.866
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.048	0.034	0.106	1.422	0.155
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.063	0.038	0.135	1.668	0.096
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.033	0.035	0.070	0.941	0.347
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.058	0.035	0.125	1.657	0.098
7. การฉ้อโกง	0.083	0.036	0.176	2.279	0.023*
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.040	0.026	0.083	1.535	0.125
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.070	0.027	0.141	2.628	0.009*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.012	0.033	0.023	0.368	0.713
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.080	0.027	0.171	2.928	0.004*

Multiple R=0.209³, R Square=0.044, Adjusted R Square=0.028, Std. Error=0.66939

จากตารางที่ 4.64 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การฉ้อโกง มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.65 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.499	0.065		69.600	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.019	0.031	0.038	0.625	0.532
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.035	0.030	0.069	1.152	0.250
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.042	0.035	0.090	1.188	0.235
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.022	0.040	0.047	0.561	0.575
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.023	0.035	0.050	0.664	0.507

Multiple R=0.085^a. R Square=0.007, Adjusted R Square=0.000, Std. Error=0.67906

จากตารางที่ 4.65 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมด ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.66 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.518	0.066		68.615	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.006	0.033	0.013	0.194	0.846
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.003	0.035	0.006	0.081	0.936
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.035	0.032	0.068	1.097	0.273
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.009	0.029	0.020	0.330	0.741

Multiple R=0.047^a. R Square=0.002, Adjusted R Square=0.004, Std. Error=0.68030

จากตารางที่ 4.66 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.67 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามฯที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.512	0.057		78.706	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.033	0.036	0.069	0.911	0.363
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.042	0.042	0.089	0.999	0.318
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.014	0.036	0.030	0.398	0.690
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.004	0.046	0.007	0.078	0.938
5. เกิดเหตุอุทกภัย	1.000	0.044	0.095	1.141	0.254
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.069	0.051	0.128	1.349	0.178
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.058	0.049	0.110	1.173	0.241
8. การจราจล	0.122	0.053	0.223	2.310	0.021*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.002	0.051	0.004	0.043	0.966
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.167	0.055	0.314	3.008	0.003*

Multiple R=0.178^a, R Square=0.032, Adjusted R Square=0.018, Std. Error=0.67310

จากตารางที่ 4.67 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การจราจล ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

6) ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง

ตารางที่ 4.68 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	1.222	0.306	0.64	0.634
	Residual	695	331.93	0.478		
	รวม	699	333.152			

จากตารางที่ 4.68 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.69

ตารางที่ 4.69 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.355	0.072		60.260	0.000
ด้านบุคลากร	0.028	0.047	0.045	0.585	0.559
ด้านระบบงาน	0.028	0.000	0.050	0.651	0.515
ด้านกระบวนการทำงาน	0.041	0.046	0.073	0.902	0.367
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.050	0.043	0.085	1.181	0.238

Multiple R=0.061³, R Square=0.004, Adjusted R Square=0.002, Std. Error=0.69108

จากตารางที่ 4.69 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.70 – 4.73

ตารางที่ 4.70 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.317	0.077		55.709	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.014	0.038	0.027	0.375	0.708
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.036	0.038	0.070	0.966	0.335
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.028	0.034	0.060	0.809	0.419
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.016	0.039	0.033	0.403	0.687
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.028	0.036	0.058	0.781	0.435
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.041	0.035	0.086	1.149	0.251
7. การฉ้อโกง	0.085	0.037	0.178	2.305	0.021*
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.033	0.026	0.069	1.263	0.207
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.095	0.027	0.189	3.515	0.000*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.032	0.033	0.061	0.957	0.339
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.081	0.028	0.169	2.893	0.004*

Multiple R=0.209³, R Square=0.044, Adjusted R Square=0.029, Std. Error=0.68045

จากตารางที่ 4.70 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การฉ้อโกง มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.71 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.346	0.066		66.277	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.050	0.031	0.097	1.606	0.109
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.081	0.031	0.156	2.629	0.009*
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.002	0.036	0.004	0.048	0.962
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.007	0.040	0.014	0.163	0.870
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.034	0.035	0.071	0.945	0.345

Multiple R=0.107^a. R Square=0.012, Adjusted R Square=0.004, Std. Error=0.68884

จากตารางที่ 4.71 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้นระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.72 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.360	0.067		65.172	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.026	0.033	0.053	0.797	0.426
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.027	0.036	0.054	0.768	0.443
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.030	0.032	0.058	0.934	0.351
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.031	0.029	0.065	1.075	0.283

Multiple R=0.057^a. R Square=0.003, Adjusted R Square=0.003, Std. Error=0.69124

จากตารางที่ 4.72 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.73 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามฯที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.363	0.058		75.099	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.057	0.036	0.119	1.575	0.116
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.093	0.042	0.195	2.200	0.028*
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.035	0.036	0.073	0.961	0.337
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.010	0.047	0.019	0.219	0.827
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.048	0.045	0.088	1.067	0.286
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.052	0.052	0.095	1.004	0.316
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.082	0.050	0.153	1.640	0.101
8. การจราจล	0.170	0.054	0.305	3.163	0.002*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.021	0.051	0.037	0.399	0.690
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.174	0.056	0.323	3.098	0.002*

Multiple R=0.194^a, R Square=0.038, Adjusted R Square=0.024, Std. Error=0.68210

จากตารางที่ 4.73 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

7) สรุปผลวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1

ตารางที่ 4.74 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ					
	นโยบาย ความเสี่ยง	ระบุความ เสี่ยง	ประเมิน ความเสี่ยง	ติดตามผล การประเมิน	รายงาน ความเสี่ยง	ควบคุม และลด ความเสี่ยง
ด้านบุคลากร						
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	x	x	✓	x	x	x
7. การฉ้อโกง	x	x	x	x	✓	✓
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	✓	x	✓	✓	✓	✓
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านระบบงาน						
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	✓	✓	x	x	x	✓
ด้านไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร						
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	x	✓	x	x	x	✓
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	✓	x	✓	x	x	x
8. การจลาจล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. การก่อเหตุวินาศภัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓

x = การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

✓ = การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

จากสมมติฐานการทดสอบพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการคำนวณทางสถิติพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ประกอบไปด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก ยกเว้น ด้านกระบวนการทำงาน เนื่องจากไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงได้ทุกด้านผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์เพิ่มเติมเป็นรายชื่อที่สามารถแยกได้ว่าการบริหารความเสี่ยงช่วยป้องกันความเสี่ยงได้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา การฉ้อโกง มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่

ปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจาก ไฟดับ การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร การจราจล และการก่อเหตุวินาศภัย อาจเป็นเพราะความเสี่ยงทั้งหมดที่พบในการวิจัย เป็นความเสี่ยงที่สำคัญเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะทำให้กระทบกับองค์กรมากที่สุด ทำให้ธนาคารต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและอยู่ในระดับสูง ส่วนความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ผลการวิจัยบอกว่าไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงได้ เป็นเพราะธนาคารเห็นว่าความเสี่ยงนั้น เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และสามารถจัดการได้โดยใช้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารที่ผู้รับมอบหมายอย่างผู้จัดการ รองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ต้องระมัดระวังอย่างพอสมควร

4.2.8.2 สมมติฐานข้อที่ 2 การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสมมติฐานการควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ใช้ค่าสถิติ ANOVA มาทดสอบสมมติฐานและกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น (ระดับนัยสำคัญ) ที่ 0.05 ดังนั้นจึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติไว้ดังนี้

H_0 : การควบคุมภายในที่ดีไม่ได้ช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

H_1 : การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.75 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

การควบคุมภายในที่ดี	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	0.458	0.115	0.270	0.897
	Residual	695	294.437	0.424		
	รวม	699	294.895			

จากตารางที่ 4.75 พบว่า การควบคุมภายในที่ดีไม่ได้ช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 91

ตารางที่ 4.76 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การควบคุมภายในที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.382	0.068		64.380	0.000
ด้านบุคลากร	0.013	0.045	0.023	0.297	0.766
ด้านระบบงาน	0.015	0.041	0.027	0.357	0.721
ด้านกระบวนการทำงาน	0.016	0.043	0.030	0.366	0.715
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.002	0.040	0.004	0.049	0.961

Multiple R=0.039³. R Square=0.002, Adjusted R Square=0.004, Std. Error=0.65088

จากตารางที่ 4.76 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.77 – 4.80

ตารางที่ 4.77 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การควบคุมภายในที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.378	0.072		60.510	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.011	0.035	0.023	0.311	0.756
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.020	0.035	0.042	0.585	0.559
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.022	0.032	0.050	0.683	0.495
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.073	0.036	0.163	2.038	0.042*
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.027	0.033	0.059	0.795	0.427
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.047	0.033	0.107	1.430	0.153
7. การฉ้อโกง	0.031	0.035	0.068	0.892	0.373
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.008	0.025	0.018	0.341	0.734
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.097	0.025	0.204	3.835	0.000*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.031	0.031	0.063	1.004	0.316
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.110	0.026	0.245	4.227	0.000*

Multiple R=0.241³. R Square=0.058, Adjusted R Square=0.043, Std. Error=0.63537

จากตารางที่ 4.77 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ ยกเว้น พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.78 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การควบคุมภายในที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.404	0.062		71.427	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.016	0.029	0.033	0.541	0.589
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.056	0.029	0.114	1.912	0.056
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.020	0.033	0.045	0.600	0.549
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.015	0.038	0.032	0.387	0.699
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.036	0.033	0.080	1.070	0.285

Multiple R=0.112². R Square=0.013, Adjusted R Square=0.005, Std. Error=0.64775

จากตารางที่ 4.78 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมด ไม่ได้ช่วยให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.79 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การควบคุมภายในที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.387	0.063		69.643	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.009	0.031	0.018	0.272	0.786
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.010	0.034	0.022	0.310	0.757
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.016	0.030	0.033	0.530	0.596
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.002	0.027	0.004	0.066	0.948

Multiple R=0.042². R Square=0.002, Adjusted R Square=0.004, Std. Error=0.65082

จากตารางที่ 4.79 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.80 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามฯที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมภายในที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การควบคุมภายในที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.359	0.055		79.765	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.030	0.034	0.066	0.876	0.381
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.114	0.000	0.255	2.870	0.004*
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.037	0.034	0.083	1.094	0.274
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.016	0.044	0.032	0.364	0.716
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.073	0.042	0.142	1.711	0.088
6. เกิดเหตุवादภัย	0.039	0.048	0.077	0.810	0.418
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.079	0.047	0.158	1.689	0.092
8. การจราจล	0.132	0.050	0.252	2.615	0.009*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.065	0.048	0.126	1.342	0.180
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.070	0.053	0.138	1.324	0.186

Multiple R=0.195^a. R Square=0.038, Adjusted R Square=0.024, Std. Error=0.64166

จากตารางที่ 4.80 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับธนาคารและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต และการจราจล ส่งผลให้การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากสมมติฐานการทดสอบหาว่า การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการคำนวณทางสถิติ พบว่า การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ประกอบด้วย ด้านบุคลากร และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สามารถแยกเป็นรายข้อ ได้แก่ พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา มาตราการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต และการจราจล ที่ทำให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า

พนักงานทุกคนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน เพราะคิดว่าการควบคุมภายในไม่ได้ช่วยให้ลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการลงได้ เป็นแค่การปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและควบคุมให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทุจริต แต่ถ้าจะป้องกันจริงต้องให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการควบคุมภายในมากกว่านี้ เพราะจะนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายตรวจสอบควรที่จะต้องร่วมมือกับฝ่ายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมาทำการตรวจสอบสาขาเป็นประจำ และจะต้องส่งเรื่องถึงกันและกัน เมื่อเกิดความเสี่ยงจากฝ่ายตรวจสอบควรรีบแจ้งให้กับฝ่ายบริหารความเสี่ยงเข้ามาดูแลทันที จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.8.3 สมมติฐานข้อที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสมมติฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ใช้ค่าสถิติ ANOVA มาทดสอบสมมติฐานและกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น (ระดับนัยสำคัญ) ที่ 0.05 ดังนั้นจึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติไว้ดังนี้

H_0 : การกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่ได้ช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้

H_1 : การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.81 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	Regression	4	1.405	0.351	0.782	0.537
	Residual	695	312.086	0.449		
	รวม	699	313.491			

จากตารางที่ 4.81 พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่ได้ช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อทดสอบว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.82

ตารางที่ 4.82 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.407	0.070		62.890	0.000
ด้านบุคลากร	0.025	0.046	0.042	0.537	0.592
ด้านระบบงาน	0.027	0.042	0.049	0.639	0.523
ด้านกระบวนการทำงาน	0.006	0.044	0.011	0.137	0.891
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ฯ	0.022	0.041	0.039	0.534	0.593

Multiple R=0.067³. R Square=0.004, Adjusted R Square=0.001, Std. Error=0.67011

จากตารางที่ 4.82 พบว่า พนักงานให้ความเห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 4.83 – 4.86

ตารางที่ 4.83 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.411	0.075		58.858	0.000
1. การปลอมแปลงเช็ค	0.036	0.036	0.072	0.994	0.320
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน	0.041	0.036	0.083	1.139	0.255
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว	0.016	0.033	0.036	0.491	0.624
4. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.039	0.037	0.084	1.037	0.300
5. การรับสินบนหรือการทุจริต	0.007	0.035	0.014	0.193	0.847
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ	0.035	0.034	0.077	1.031	0.303
7. การฉ้อโกง	0.040	0.036	0.086	1.114	0.265
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ	0.014	0.025	0.030	0.548	0.584
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.086	0.026	0.175	3.274	0.001*
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ	0.046	0.032	0.091	1.432	0.153
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.107	0.027	0.230	3.954	0.000*

Multiple R=0.223³. R Square=0.050, Adjusted R Square=0.034, Std. Error=0.65808

จากตารางที่ 4.83 พบว่า ความเสี่ยงด้านบุคลากรแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ ยกเว้น มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ส่งผลให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.84 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงานที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.430	0.063		70.380	0.000
1. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน	0.045	0.030	0.091	1.520	0.129
2. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.073	0.030	0.145	2.466	0.014*
3. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	0.028	0.034	0.061	0.809	0.419
4. ระบบการตรวจสอบข้อมูล	0.030	0.039	0.064	0.780	0.436
5. ระบบการสำรองข้อมูล	0.069	0.034	0.151	2.039	0.042*

Multiple R=0.180³. R Square=0.032, Adjusted R Square=0.025, Std. Error=0.66115

จากตารางที่ 4.84 พบว่า ความเสี่ยงด้านระบบงานแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ ไม่ได้ช่วยให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ ยกเว้น ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ และระบบการสำรองข้อมูล ส่งผลให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.85 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.387	0.065		67.616	0.000
1. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด	0.016	0.032	0.032	0.483	0.629
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน	0.003	0.035	0.006	0.089	0.929
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม	0.021	0.031	0.042	0.681	0.496
4. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย	0.009	0.028	0.020	0.324	0.746

Multiple R=0.060³. R Square=0.004, Adjusted R Square=0.002, Std. Error=0.67040

จากตารางที่ 4.85 พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานแยกเป็นรายข้อทั้งหมดไม่ได้ช่วยให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.86 เปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามฯที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก	การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
	b	SE	β	T - Stat	P - value
ค่าคงที่	4.353	0.056		77.098	0.000
1. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร	0.011	0.035	0.022	0.298	0.766
2. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.106	0.041	0.229	2.572	0.010*
3. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาประโยชน์	0.020	0.035	0.043	0.563	0.573
4. เกิดเหตุอัคคีภัย	0.026	0.046	0.051	0.573	0.567
5. เกิดเหตุอุทกภัย	0.053	0.044	0.101	1.220	0.223
6. เกิดเหตุวาตภัย	0.053	0.050	0.101	1.060	0.290
7. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.034	0.048	0.065	0.700	0.484
8. การจราจล	0.115	0.052	0.212	2.199	0.028*
9. การก่อความไม่สงบทางการเมือง	0.003	0.050	0.006	0.062	0.951
10. การก่อเหตุวินาศภัย	0.095	0.055	0.182	1.741	0.082

Multiple R=0.184³. R Square=0.034, Adjusted R Square=0.020, Std. Error=0.66296

จากตารางที่ 4.86 พบว่า ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ธนาการและปัจจัยภายนอกแยกเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ได้ช่วยให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ ยกเว้น การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต และการจราจร ส่งผลให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วย ป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากสมมติฐานการทดสอบหาว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการคำนวณทางสถิติพบว่า การกำกับดูแล กิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาการและปัจจัยภายนอก สามารถแยกเป็นรายข้อ ได้แก่ มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ระบบการสำรองข้อมูล การดำเนินธุรกรรม ที่ไม่ได้รับอนุญาต และการจราจร ที่ทำให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่ธนาการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแล กิจการที่ดีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน นั้นถึงส่วนรวมมากกว่าตนเอง และที่สำคัญ นั้นถึงผลประโยชน์ของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด จะทำให้ธนาการดำรงต่อไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ธนาการควรที่จะเพิ่มการสื่อสาร และจัดการอบรมเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มากยิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร



ตารางที่ 4.87 ทะเบียนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	วิธีการบริหารความเสี่ยง	
					ธนาคารกรุงไทย	งานวิจัย
ด้านบุคลากร	พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	3	5	สูง	มีการตรวจสอบจากพนักงานอีกท่านหนึ่ง ถ้ามีมูลค่าสูงต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ และมีบทลงโทษเมื่อพบเจอคือการไล่ออก	ควรที่จะมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีการอบรมพนักงาน เรื่องความซื่อสัตย์ในการทำงาน และอบรมความจงรักภักดีขององค์กร
	การฉ้อโกง	3	5	สูง	มีการป้องกันโดยฝ่ายตรวจสอบภายในของธนาคาร ที่มีการสุ่มตรวจทุก ๆ ปี เมื่อพบเจอจะถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย	เพิ่มกล้องวงจรปิดสำหรับสาขา เพื่อไม่ให้เป็นช่องโหว่ในการฉ้อโกงของพนักงาน และให้ฝ่ายตรวจสอบมาตรวจสอบซ้ำทุก ๆ ไตรมาส พร้อมส่งเรื่องให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ช่วยดูแลอีกทางหนึ่ง พร้อมทั้งอบรมพนักงานเกี่ยวกับบทลงโทษขั้นรุนแรง
	มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	3	5	สูง	มีการวางแผน BCP เพื่อมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแต่ละตำแหน่ง ดูแลและควบคุมสาขาเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น	ให้ความสำคัญในการกำหนดแผน BCP และมีการฝึกซ้อมตามแผน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติตามได้อย่างคล่องตัวเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น รวมถึงฝึกพนักงานทุกระดับทุกตำแหน่งให้มีสติและควบคุมสถานการณ์ให้ได้ มอบหมายหน้าที่กันอย่างเหมาะสมเมื่อเกิดเหตุการณ์จะได้แก้ไขได้ทันเวลา
	การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	3	5	สูง	มีหน่วยงานที่เรียกว่า สหภาพแรงงานของธนาคาร เป็นผู้ดูแลพนักงาน	นอกจากหน่วยงานที่ดูแลแล้ว ธนาคารยังต้องใส่ใจและสนใจข้อร้องเรียนของพนักงาน และนำมาพัฒนา เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข

ตารางที่ 4.87 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	วิธีการบริหารความเสี่ยง	
					ธนาคารกรุงไทย	งานวิจัย
ด้านระบบงาน	ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	5	5	สูงมาก	มีการแก้ไขระบบเมื่อระบบมีปัญหา และสื่อสารให้พนักงานทราบเพื่ออธิบายให้ลูกค้าทราบ	มีการปรับปรุงระบบสม่ำเสมอรองรับกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุงเฉพาะหน้าให้สามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็ว และปรับปรุงระบบในเวลาที่ไม่มีการให้บริการ
ด้านไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร	การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	2	5	ปานกลาง	มีการกำหนดวันและเวลาการทำธุรกรรมใหม่ สื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ	มีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ และเน้นการอบรมพนักงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้ลึกซึ้ง พร้อมทั้งย้ำไม่ให้พนักงานเสนอขายและให้ลูกค้าเซ็นเอกสารไว้ล่วงหน้า
	การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	3	5	สูง	มีการแจ้งดำเนินคดีทางกฎหมาย	มีการควบคุมและจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยเพื่อช่วยคุ้มครองสาขาให้อยู่ในความสงบเรียบร้อย
	การจลาจล	3	5	ปานกลาง	มีการให้หน่วยงานปิดทำการสาขาทันที	มีการให้หน่วยงานปิดทำการสาขาทันที และควบคุมดูแลสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้แผน BCP มารองรับเหตุการณ์ดังกล่าว
	การก่อเหตุวินาศภัย	3	5	สูง	ใช้แผน BCP ที่สาขากำหนดขึ้น และปิดทำการสาขา	มีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการกำหนดแผน BCP ปฏิบัติตามแผนเมื่อเกิดเหตุการณ์วินาศภัยดังกล่าว

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 5 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
5. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานทุกระดับของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งปัจจุบันธนาคารกรุงไทยได้ทำการเปิดสาขาต่างๆ จำนวน 1,205 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขางานธุรกิจและเครือข่ายทั้งหมด 11 กลุ่ม โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 6 คน ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอภิปรายและสรุปผลการสัมภาษณ์ ส่วนเชิงปริมาณได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 จำนวน 100 คน และกลุ่มเครือข่ายที่เหลือทุกภูมิภาคอีก 10 กลุ่ม กลุ่มละ 60 คน รวมทั้งสิ้น 700 คน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS For Windows) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า Anova และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษา ผู้ศึกษาได้สรุปอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การนำเสนอสรุปผลการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นภาพรวม และข้อสรุปผลการวิจัยที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ตามลำดับดังนี้

5.1.1 ปัจจัยของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีผลดังต่อไปนี้

5.1.1.1 ด้านบุคลากร สามารถแบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคเกิดความเสี่ยงด้านบุคลากรมากที่สุด 3 อันดับ ได้ดังนี้ อันดับหนึ่งกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.03 อันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.97

5.1.1.2 ด้านระบบงาน สามารถแบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคเกิดความเสี่ยงด้านระบบงานมากที่สุด 3 อันดับ ได้ดังนี้ อันดับหนึ่งกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.06 อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.00 ส่วนอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.79

5.1.1.3 ด้านกระบวนการทำงาน สามารถแบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคเกิดความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานมากที่สุด 3 อันดับได้ดังนี้ อันดับหนึ่งกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.05

5.1.1.4 ด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สามารถแบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติในแต่ละภูมิภาคเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอกมากที่สุด 3 อันดับ ได้ดังนี้ อันดับหนึ่งกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 และตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.42 อันดับที่สองเป็นกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36 และอันดับสามเป็นกลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.34

ผลสรุปปรากฏว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้ง 4 ด้าน โดยโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากที่สุดอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 และ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ลำดับต่อมาเป็นภาคเหนือ 1 และลำดับสุดท้ายเป็นนครหลวง 3

5.1.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีผลดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ด้านบุคลากร พบว่าลักษณะความเสี่ยงส่วนมาก 3 อันดับ คือ ความเสี่ยงจากการปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 และการปลอมแปลงเช็ค ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07 ตามลำดับ

5.1.2.2 ด้านระบบงาน พบว่าลักษณะความเสี่ยงส่วนมาก 3 อันดับ คือ ความเสี่ยงจากระบบการส่งข้อมูลขัดข้องไม่ครบถ้วน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.86 ระบบการตรวจสอบข้อมูล ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 และการสำรองข้อมูล ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81 ตามลำดับ

5.1.2.3 ด้านกระบวนการทำงาน พบว่าลักษณะความเสี่ยงส่วนมาก 3 อันดับ คือ ความเสี่ยงจากการบันทึกข้อมูลผิดพลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.93 การปรับปรุงกระบวนการที่ไม่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.90 และขาดความรู้ในการใช้ระบบงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.83 ตามลำดับ

5.1.2.4 ด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก พบว่าลักษณะความเสี่ยงส่วนมาก 3 อันดับ คือ ความเสี่ยงจากการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.69 นำข้อมูลลูกค้าไปหาผลประโยชน์ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.53 การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.48 ตามลำดับ

ผลสรุปปรากฏว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีลักษณะความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ ความเสี่ยงจากการปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน เพราะเอกสารทางการเงินส่วนมากจะมีความซับซ้อนและมีหลายขั้นตอน ทำให้พนักงานต้องการที่จะรวมลัดขั้นตอนให้สะดวกแก่ลูกค้า ทำให้เกิดการปลอมเอกสารขึ้นบางส่วนแม้จะไม่ได้ทำให้เกิดความเสี่ยงก็ตาม แต่ถ้าทำบ่อย ๆ ขึ้น จะทำให้อาคารปลอมแปลงเอกสารทั้งหมดก็ได้

5.1.3 ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีผลดังต่อไปนี้

5.1.3.1 ด้านบุคลากร พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 566 คน คิดเป็นร้อยละ 80.91 โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81

5.1.3.2 ด้านระบบงาน พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 587 คน คิดเป็นร้อยละ 83.84 โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.73

5.1.3.3 ด้านกระบวนการทำงาน พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 599 คน คิดเป็นร้อยละ 85.63 โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.87

5.1.3.4 ด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 538 คน คิดเป็นร้อยละ 76.86 โดยระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นส่วนมากอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.21

ผลสรุปปรากฏว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.4 ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีผลดังต่อไปนี้

5.1.4.1 ด้านนโยบายความเสี่ยง พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการกำหนดนโยบายความเสี่ยง จำนวน 676 คน คิดเป็นร้อยละ 96.62 โดยระดับความสำคัญในการกำหนดนโยบายความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.53 และในเขตภาคใต้ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายความเสี่ยงมากที่สุด

5.1.4.2 ด้านการระบุความเสี่ยง พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการระบุความเสี่ยง จำนวน 687 คน คิดเป็นร้อยละ 98.10 โดยระดับความสำคัญในการระบุความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.51 และในเขตภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมากที่สุด

5.1.4.3 ด้านการประเมินความเสี่ยง พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการประเมินความเสี่ยง จำนวน 684 คน คิดเป็นร้อยละ 97.80 โดยระดับความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.51 และในเขตภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมากที่สุด

5.1.4.4 ด้านการติดตามผลการประเมิน พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการติดตามผลการประเมิน จำนวน 684 คน คิดเป็นร้อยละ 97.75 โดยความสำคัญในการติดตามผลการประเมินนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.50 และในเขตภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลการประเมินมากที่สุด

5.1.4.5 ด้านการรายงานความเสี่ยง พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการรายงานความเสี่ยง จำนวน 677 คน คิดเป็นร้อยละ 96.77 โดยความสำคัญในการรายงานความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.47 และในเขตภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานความเสี่ยงมากที่สุด

5.1.4.6 ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนมากมีการควบคุมและลดความเสี่ยง จำนวน 672 คน คิดเป็นร้อยละ 95.98 โดยความสำคัญในการรายงานความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.36 และในเขตภาคเหนือ 1 มีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการควบคุมและลดความเสี่ยงมากที่สุด

ผลสรุปปรากฏว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้ง 6 ด้าน โดยมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก และในเขตภาคเหนือ 1 ให้มีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมากที่สุด

5.1.5 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

5.1.5.1 มีการดำเนินการปรับปรุงระบบปฏิบัติการของธนาคารให้สามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ในบางเวลาการให้บริการระบบปฏิบัติการล่มใช้การไม่ได้ มีผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และควรมีการตรวจสอบอุปกรณ์การปฏิบัติการทุกตำแหน่งให้พร้อมใช้งานก่อนเปิดให้บริการ

5.1.5.2 พนักงานปฏิบัติการทุกตำแหน่งควรศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ อีกทั้งมีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อเป็นแนวป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร พร้อมทั้งมีการจัดอบรม ฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเป็นประจำ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า

5.1.5.3 ควรมีการปลูกจิตสำนึกในการสร้างระบบการควบคุมภายในให้อยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ตระหนักว่าการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

5.1.5.4 ทางธนาคารควรดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนสำรอง (BCP) เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือ ปีละ 1 ครั้ง

5.1.5.5 ควรมีคู่มือการควบคุมหรือการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำมาปฏิบัติตามได้ พร้อมทั้งมีการดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ตั้งของธนาคารให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสะดวกแก่การให้บริการลูกค้า

5.1.6 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สามารถแยกเป็นรายชื่อ ได้แก่ พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา (P-value ที่ 0.001) การฉ้อโกง (P-value ที่ 0.021, 0.023) มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (P-value ที่ 0.000, 0.001, 0.009, 0.016, 0.025) การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน (P-value ที่ 0.002, 0.004, 0.009, 0.013, 0.017) ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ (P-value ที่ 0.001, 0.009, 0.028) การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต (P-value ที่ 0.028, 0.046)

การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร (P- value ที่ 0.038,0.016) การจราจล (P- value ที่ 0.000,0.002,0.010,0.021) และการก่อเหตุวินาศภัย (P- value ที่ 0.001,0.002,0.017,0.019,0.048) ที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นเพราะความเสี่ยงทั้งหมดที่พบในการวิจัยเป็นความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้กระทบกับองค์กรมากที่สุด ทำให้ธนาคารต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด และอยู่ในระดับสูง ส่วนความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ผลการวิจัยบอกว่าไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงได้ เป็นเพราะธนาคารเห็นว่าความเสี่ยงนั้น เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และสามารถจัดได้โดยการใช้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารที่ผู้รับมอบหมายอย่างผู้จัดการ รองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ที่ต้องระมัดระวังอย่างพอสมควร

5.1.7 การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า การควบคุมภายในที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประกอบด้วย ด้านบุคลากร และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สามารถแยกเป็นรายชื่อ ได้แก่ พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา (P- value ที่ 0.042) มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (P- value ที่ 0.000) การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน (P- value ที่ 0.000) การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต (P- value ที่ 0.004) และการจราจล (P- value ที่ 0.09) ที่ทำให้การควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกคนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน เพราะคิดว่าการควบคุมภายในไม่ได้ช่วยให้ลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการลงได้ เป็นแค่การปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและควบคุมให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทุจริต แต่ถ้าจะป้องกันจริงต้องให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการควบคุมภายในมากกว่านี้ เพราะจะนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายตรวจสอบควรที่จะต้องร่วมมือกับฝ่ายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมาทำการตรวจสอบสาขาเป็นประจำ และจะต้องส่งเรื่องถึงกันและกัน เมื่อเกิดความเสี่ยงจากฝ่ายตรวจสอบควรรีบแจ้งให้กับฝ่ายบริหารความเสี่ยงเข้ามาดูแลทันที จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.8 การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก สามารถแยกเป็นรายชื่อ ได้แก่ มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (P- value ที่ 0.001) การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน

(P- value ที่ 0.000) ระบบปฏิบัติการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ (P- value ที่ 0.014) ระบบการสำรองข้อมูล (P- value ที่ 0.042) การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต (P- value ที่ 0.010) และการจราจร (P- value ที่ 0.028) ที่ทำให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่ธนาคารกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานนี้ถึงส่วนรวมมากกว่าตนเอง และที่สำคัญนี้ถึงผลประโยชน์ของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด จะทำให้ธนาคารดำรงต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ธนาคารควรที่จะเพิ่มการสื่อสารและจัดการอบรมเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มากยิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

การสรุปผล สรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทยมีการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ทุกคน ทุกตำแหน่ง ในองค์กรมีส่วนร่วม มีหน้าที่กำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยกันขจัดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรยอมรับได้ สามารถติดตามความเสี่ยงได้ ตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดี มีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรมเพียงพอ รวมทั้งมีการวางระบบควบคุมเพื่อป้องกัน และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม คณะกรรมการสถาบันการเงินหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายและผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยใน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2552) โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์ตามการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) และการบริหารความเสี่ยงของ Basel II (Hazem Hassan, 2010)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนหรือขัดแย้งได้ 3 ข้อดังนี้

5.2.1 จากการวิจัยพบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการส่วนมากมีระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต (2551) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากงานวิจัยของ คุณวิฑูรย์ สมโต ได้ศึกษาเฉพาะภาคเหนือ และในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น ส่วนงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับทุกภูมิภาคทำให้ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในภาพรวมของทุกภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2 จากการวิจัยพบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการส่วนมากมีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต (2551) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นประจําอย่างสม่ำเสมอ

5.2.3 จากการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา มากกลิ่น (2553) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2549-2551” พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่จะทำให้มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สูงขึ้น ทำให้ต้องมีการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินความเสี่ยงเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและสามารถช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ รันนันท (2550) เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้านทำให้ธนาคารต้องมีเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวช่วยลดปัญหา สามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.3.1.1 มีการดำเนินการปรับปรุงระบบปฏิบัติการของธนาคารให้สามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ในบางเวลาการให้บริการระบบปฏิบัติการล่มใช้การไม่ได้ มีผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และควรมีการตรวจสอบอุปกรณ์การปฏิบัติการทุกตำแหน่งให้พร้อมใช้งานก่อนเปิดให้บริการ

5.3.1.2 พนักงานปฏิบัติการทุกตำแหน่งควรศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ อีกทั้งมีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อเป็นแนวป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร พร้อมทั้งมีการจัดอบรม ฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเป็นประจำ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า

5.3.1.3 ควรมีการปลูกจิตสำนึกในการสร้างระบบการควบคุมภายในให้อยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ตระหนักว่าการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

5.3.1.4 ทางธนาคารควรดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนสำรอง (BCP) เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือ ปีละ 1 ครั้ง

5.3.1.5 ควรมีคู่มือการควบคุมหรือการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำมาปฏิบัติตามได้ พร้อมทั้งมีการดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ตั้งของธนาคารให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสะดวกแก่การให้บริการลูกค้า

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติควบคู่กับการควบคุมภายในที่ดี และการกำกับดูแลกิจการที่ดีการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

5.3.2.2 ศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น และยังเข้าสู่เศรษฐกิจไทยแลนด์ 4.0 ยิ่งทำให้มีความเสี่ยงเพิ่มมากยิ่งขึ้นจากระบบงาน



บรรณานุกรม

- กิตติคุณ ทิพทัส. (ธันวาคม 2553). วิฤตเศรษฐกิจช่วง พ.ศ. 2540-2552 : ทางเลือกและทางรอดของสถาบันกไทย. *วารสารวิชาการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 1(1), หน้า 1-12.
- กิตติพงศ์ จิรวีสวงศ์. (กุมภาพันธ์ 2552). การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000. *วารสาร Quality Tips*. 15(136), หน้า 116-121.
- โกวิทย์ พวงงาม. (มกราคม-มิถุนายน 2549). การทุจริตคอร์รัปชันในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : มาตรการและกลไกการป้องกัน. *วารสารคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 14(1), หน้า 1.
- ชนิษฐา ชัยรัตนารณ. (พฤษภาคม-มิถุนายน 2554). การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับระบบการศึกษาไทย. *วารสารกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ Veridian E-Journal SU*. 4(1), หน้า 419-434.
- คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. (2556). *แผนบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐาน COSO*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2556). *การเขียนอภิปรายผลการวิจัยให้น่าอ่าน*. นครปฐม: หลักสูตรการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- จันทนา สาขากร และคณะ. (ตุลาคม 2548). การควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ. *วารสารวิชาชีพบัญชี*. 1(2), หน้า 44-45.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- จุฑามาศ พิมพา. (2553). *การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองผู้ใช้งบการเงิน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนากานต์ บุญนุช และคณะ. (มิถุนายน 2554). ขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสารชุมชนนักปฏิบัติ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล*. 1(1), หน้า 1-5.
- ดอน นาครทรรพ และคณะ. (พฤศจิกายน 2550). ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย : มุมมองจากการวิเคราะห์โครงสร้างสินเชื่อบริการ. *วารสารธนาคารแห่งประเทศไทย*. 1(1), หน้า 2.
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ. (2554). *ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในวงการธุรกิจเอกชนไทยกับแนวทางแก้ไขและป้องกัน*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมผู้ตรวจสอบแห่งประเทศไทย. (2551). *แนวทางการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). *กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2552). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สายงานบริหารความเสี่ยงและกำกับของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2554). *การเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel II – Basel III*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2555). *รายงานคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ กลุ่มบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2556). *รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2556*. กรุงเทพมหานคร: รายงานประจำปีของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2558). *นโยบายการดำรงเงินกองทุนระดับธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิเคราะห์แบบจำลองและบริหารพอร์ตสินเชื่อ สายงานบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2558). *รายงานประจำปีของธนาคารกรุงไทย ปี 2558*. กรุงเทพมหานคร: รายงานประจำปีของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2558). *สื่อสารการปฏิบัติงานผิดพลาด เรื่องทุจริต เป็นกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายกำกับดูแลธุรกิจเครือข่ายของธนาคารกรุงไทย.
- _____. (2559). *การบริหารความเสี่ยง*. ธนาคารกรุงไทย. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ktb.co.th/about/risk-overview>, 25 กันยายน 2559.
- _____. (2559). *ประวัติความเป็นมา*. ธนาคารกรุงไทย. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ktb.co.th/about/ktb>, 25 กันยายน 2559.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). *คู่มือการจัดระดับความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). *ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สายงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- _____. (2552). *คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวางแผนและพัฒนา สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- _____. (2554). *หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel III*. กรุงเทพมหานคร: สายนโยบายสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- _____. (2554). *หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงิน ภายหลังวิกฤตการเงินโลก*. กรุงเทพมหานคร: สายงานนโยบายสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินในการให้ข้อมูล/คำปรึกษาและรับเรื่องร้องเรียน ไตรมาส 2/2559. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธีรนนท์ ศรีหงส์. (2557). Digital Banking อนาคตของโลกการเงินในวันนี้. เข้าถึงได้จาก: <http://www.forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=35>, 9 ตุลาคม 2559.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2549). ธรรมาภิบาลในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก: https://www.baanjomyut.com/library_4/politics/13_03.html, 3 ธันวาคม 2559.
- บัณฑิตูร ลำคำ. (2559). จับตา FinTech เทคโนโลยีใหม่เปลี่ยนโลกการเงิน. เข้าถึงได้จาก: <http://www.aripfan.com/financial-technology/>, 9 ตุลาคม 2559.
- ประยูรศรี บุตรแสนคม. (กรกฎาคม 2555). การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอยพหุคูณ. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 17(1), หน้า 43-60.
- ปริญญา มากกลิ่น. (2553). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2549 - 2551. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ปรีชา กิจโมกข์. (มกราคม 2553). Personal Risk ความเสี่ยงที่มาพร้อมกับชีวิต 1-3. Money and Wealth นิตยสารเพื่อการบริหารเงินส่วนบุคคล. 1(1), หน้า 1-2.
- ปิติ ดิษยทัต และ ชญาวดี ชัยอนันต์. (พฤศจิกายน 2550). ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศตลาดเกิดใหม่. วารสารธนาคารแห่งประเทศไทย. 1(1), หน้า 16-34.
- พรชัย นฤดมกุล และ พรรณนิภา รอดวรรณะ. (ตุลาคม-ธันวาคม 2554). การทุจริตของพนักงานในองค์กรธุรกิจ. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 33(130), หน้า 1-13.
- พรทิพย์ พึ่งศักดิ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเสี่ยง ความสามารถในการปฏิบัติงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เขต 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เพ็ญรุ่ง วรรณดี และคณะ. (2553). ลักษณะงาน ความเสี่ยงในการทำงาน และความสามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ที่มีผลต่อการจัดการความปลอดภัยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน. สุพรรณบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี.

- เพลินตา ตันรังสรรค์. (2556). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพมหานคร: เลขาธิการวุฒิสภา.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส.
- มานิต ลอศิริกุล. (2553). *ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าไทย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (10 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 63 ง. หน้า 24.
- ฤชกร สิริโยธิน และคณะ. (มีนาคม-เมษายน 2557). Basel II สู่ Basel III พัฒนาการเสถียรภาพระบบสถาบันการเงินไทย. *วารสารพระสยาม*. 3(2), หน้า 3-9.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2556). *วิธีการลุ่มตัวอย่างในการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- วาโร เฟ็งสวัสดิ์. (2547). *การอภิปรายผลการวิจัย : หัวใจของการวิจัย*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิฑูรย์ สมโต. (2551). *การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2555). *ตัวอย่างการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบุรณ์ จิตเป็นธม. (สิงหาคม 2554). เล่าเรื่อง Basel I ถึง Basel III มุมมองจาก Bird Eyes' View. *วารสารการเงินธนาคาร*. 1(3), หน้า 1-6.
- สรสิทธิ์ สุนทรเกษตร. (2554). *การปรับเปลี่ยนของธนาคารไทย*. กรุงเทพมหานคร: สายงานกำกับสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย.
- สุทธิพันธ์ุ ถาวรวงษ์ และ ฉัตรพงษ์ วัฒนจิรัฐ. (2551). *บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการกับภัยซ่อนเร้น*. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สุรพงษ์ มาลี. (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2548). การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์. *วารสารข้าราชการ*. 50(1), หน้า 36-42.
- สุวิทย์ รันนนท์. (2550). *การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อังสนา ศรีประเสริฐ. (มกราคม-มีนาคม 2553). การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. 30(1), หน้า 151-161.

- David L. Landsittel and Group. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Executive Summary: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO.
- Executive Summary KPMG Swiss. (2013). *COSO Internal Control – Integrated Framework*. KPMG International, a Swiss entity.
- Hazem Hassan. (2010). *Basel II and Operational Risk*. KPMG International, a Swiss cooperative.
- J. Stephen McNally. (2013). *COSO Framework & SOX Compliance*. The Association of Accountants and Financial Professionals in Business.
- Jens Weidmann and Group. (2001). *Operational Risk Loss Data*. Executive Summary: The Bank for International Settlements – BIS.
- John J. Flaherty and Group. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Executive Summary: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO.
- Michael Booth and Group. (2011). *Operational Risk – Supervisory Guidelines For The Advanced Measurement Approaches*. Bank For International Settlements.
- Pornchai Naruedomkul. (2013). *Anti Corruption System in Thailand using Fraud Deterrence System Program*. The International Journal's.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ก

หนังสือขออนุญาต



ที่ ศธ.๐๕๘๒.๓๘/๒๖๙๗



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๒๖๔ ถนนจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๓ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

เรียน กรรมการผู้จัดการใหญ่

ด้วย นายภูษณิศา จันทา นักศึกษาชั้นปีที่ ๒ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

ในการนี้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ขอความอนุเคราะห์ให้ นายภูษณิศา จันทา ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้าน
ปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายรพี ม่วงนนท์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

สำนักงานบริหารหลักสูตร M.B.A

โทรศัพท์ ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๑

โทรสาร ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๒

ที่ ศธ.๐๕๘๒.๓๘/๐๒๙๗



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๒๖๔ ถนนจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ด้วย นายภูษณิศ จันทา นักศึกษาชั้นปีที่ ๒ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

ในการนี้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ขอความอนุเคราะห์ให้ นายภูษณิศ จันทา ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้าน
ปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายพี ม่วงนนท์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

สำนักงานบริหารหลักสูตร M.B.A

โทรศัพท์ ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๑

โทรสาร ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๒

ที่ ศธ.๐๕๘๒.๓๘/๐๖๓๗



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๒๖๔ ถนนจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอข้อมูลและขอเข้าสัมภาษณ์

เรียน

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายภูษณิศ จันทา นักศึกษาชั้นปีที่ ๒ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

ในการนี้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ขอความอนุเคราะห์ให้ นายภูษณิศ จันทา เก็บข้อมูลและเข้าสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะเป็น
พื้นฐานความรู้ที่สำคัญ เพื่อนำไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งการเก็บข้อมูลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์
เพื่อศึกษาวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายรพี ม่วงนนท์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

สำนักงานบริหารหลักสูตร M.B.A

โทรศัพท์ ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๑

โทรสาร ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๒

ที่ ศธ.๐๕๘๒.๓๘/๐๒๙๗



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๒๖๔ ถนนจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์
กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายภูษณิศา จันทา นักศึกษาชั้นปีที่ ๒ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

ในการนี้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ขอความอนุเคราะห์ให้ นายภูษณิศา จันทา แจกแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นพื้นฐานความรู้ที่
สำคัญ เพื่อนำไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งการเก็บข้อมูลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายรพี ม่วงนนท์)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

สำนักงานบริหารหลักสูตร M.B.A

โทรศัพท์ ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๑

โทรสาร ๐-๒๒๒๒-๒๘๑๔ ต่อ ๕๒๑๒

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

คำชี้แจงในการตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยหัวข้อ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) วิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตบึงพระมิตร จักรวรรดิ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเก็บรักษาเป็นความลับ และแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น

คำแนะนำ คำถามมีทั้งหมด 12 คำถาม ให้ท่านตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงในขอบเขตงานของท่าน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดแห่งการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่งงาน

สาขา

อายุ 20-25 ปี 26-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี

41-45 ปี 46-50 ปี 51-55 ปี 56 ปีขึ้นไป

ระยะเวลาทำงาน 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 20 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ข้อ 1 ขอบเขตงานของท่านเกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงในการปฏิบัติการในขอบเขตงานของท่านมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 3 ท่านคิดว่าความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด และเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด มีผลกระทบต่อการทำงาน ของธนาคารมากน้อยแค่ไหน (เชิงปริมาณ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 4 ท่านคิดว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อ 5 ท่านคิดว่าความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยอยู่ในระดับใด

.....

.....

.....

.....

ข้อ 6 ท่านคิดว่ามีวิธีการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อ 7 ท่านต้องการเครื่องมือเพิ่มเติมหรือไม่ ในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการ

.....

.....

.....

.....

ข้อ 8 ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อ 9 ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

ข้อ 10 ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยให้ความเสี่ยงในการปฏิบัติการลดลงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อ 11 ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

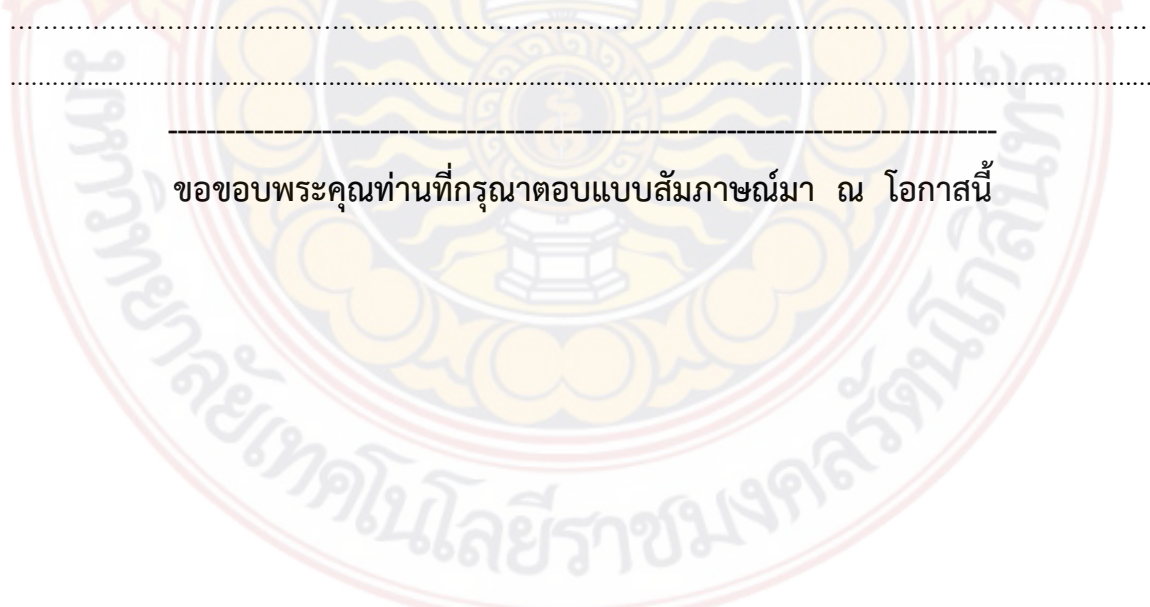
ข้อ 12 ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้



ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยหัวข้อ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) วิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตบึงพระมิตร จักรวรรดิ โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดี

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ส่วนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ดังนั้น ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะเก็บรักษาเป็นความลับ และแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ภูษณิศา จันทา
ผู้จัดทำกรวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 25-35 ปี 36-45 ปี
 46-55 ปี 55 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท
ปริญญาเอก
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-24,999 บาท 25,000-34,999 บาท
 35,000-44,999 บาท 45,000 บาทขึ้นไป
5. ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา / ผู้จัดการสาขาอาวุโส
 รองผู้จัดการบริการลูกค้า / ธุรกิจการขาย / ธุรกิจสินเชื่อ
 เจ้าหน้าที่อาวุโส / เจ้าหน้าที่
6. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่ม นครหลวง 1 สาขา.....
 นครหลวง 2 สาขา.....
 นครหลวง 3 สาขา.....
 ภาคเหนือ 1 สาขา.....
 ภาคเหนือ 2 สาขา.....
 ภาคกลาง สาขา.....
 ภาคตะวันออก สาขา.....
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 สาขา.....
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 สาขา.....
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 สาขา.....
 ภาคใต้ 1 สาขา.....
 ภาคใต้ 2 สาขา.....
7. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน 1-5 ปี 6-10 ปี
 ในธนาคารกรุงไทย 11-15 ปี 16-20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คำชี้แจง ให้ท่านตอบแบบสอบถามว่าในแต่ละหัวข้อ ธนาकारกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเหล่านี้หรือไม่ และท่านคิดว่าปัจจัยต่าง ๆ มีความสำคัญระดับใดต่อการป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติการ (ระดับความสำคัญ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี	ไม่มี	ระดับความสำคัญ				
			5	4	3	2	1
ด้านนโยบายความเสี่ยง							
1. กำหนดนโยบายความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร							
2. ปรับนโยบายความเสี่ยงโดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง							
3. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคารสามารถยอมรับได้							
4. สื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบตลอดเวลา							
5. กำหนดนโยบายความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของธนาคาร ร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่							
ด้านการระบุความเสี่ยง							
6. กำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สำหรับพนักงานทุกระดับ โดยครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคารรวมทั้งระบุปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของธนาคาร							
7. ทบทวนการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง							
8. กำหนดมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐาน และสะท้อนสาเหตุหลักของความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถติดตามความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ							

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	มี	ไม่มี	ระดับความสำคัญ				
			5	4	3	2	1
ด้านการประเมินความเสี่ยง							
9. ประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารในแต่ละประเด็น							
10. ทบทวนและประเมินความเสี่ยงของธนาคารอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง							
ด้านการติดตามผลการประเมิน							
11. การติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง							
12. จัดอันดับของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามระดับความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง							
ด้านการรายงานความเสี่ยง							
13. รวบรวมข้อมูลและรายงานความเสี่ยงในการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยง และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา							
14. จัดทำและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้							
15. รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบสถานะความเสี่ยงได้							
ด้านการควบคุมและลดความเสี่ยง							
16. พัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง							
17. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร							
18. พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ							
19. ธนาคารกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (BCP) สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที							
20. จัดทำระบบการปฏิบัติการการตรวจสอบข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย ถูกต้อง เชื่อถือได้อยู่เสมอ							

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ ถ้าใช่ให้ท่านระบุระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด (ระดับความสำคัญ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย	ใช่	ไม่ใช่	ระดับโอกาสที่เกิดขึ้น				
			5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านบุคลากร							
1. การปลอมแปลงเช็ค							
2. การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน							
3. การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว							
4. พนักงานของธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา							
5. การรับสินบนหรือการทุจริต							
6. การปลอมแปลงเอกสารทางด้านสินเชื่อ							
7. การฉ้อโกง							
8. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ							
9. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน							
10. การควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ							
11. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน							
12. อื่นๆ โปรดระบุ							
ปัจจัยด้านระบบงาน							
13. ระบบงานปฏิบัติการส่งข้อมูลขัดข้อง ไม่ครบถ้วน							
14. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ							
15. ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล							
16. ระบบการตรวจสอบข้อมูล							
17. ระบบการสำรองข้อมูล							
18. อื่นๆ โปรดระบุ							

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย	ใช่	ไม่ใช่	ระดับโอกาสที่เกิดขึ้น				
			5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน							
19. การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด							
20. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน							
21. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม							
22. จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย							
23. อื่นๆ โปรดระบุ							
การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก							
24. การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร							
25. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต							
26. การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์							
27. เกิดเหตุอัคคีภัย							
28. เกิดเหตุอุทกภัย							
29. เกิดเหตุวาตภัย							
30. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร							
31. การจลาจล							
32. การก่อความไม่สงบทางการเมือง							
33. การก่อเหตุวินาศภัย							
34. อื่นๆ โปรดระบุ							

ส่วนที่ 4 การควบคุมภายในที่ดี

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร / ผู้ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โปรดพิจารณาว่าทางสังกัดที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่ และท่านคิดว่าปัจจัยต่างๆ มีความสำคัญระดับใดต่อการป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติการ (ระดับความสำคัญ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

การควบคุมภายในที่ดีของธนาคารกรุงไทย	มี	ไม่มี	ระดับความสำคัญ				
			5	4	3	2	1
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
4. ท่านคิดว่าการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยทำให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							

ส่วนที่ 5 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร / ผู้ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โปรดพิจารณาว่าทางสังกัดที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ และท่านคิดว่าปัจจัยต่างๆ มีความสำคัญระดับใดต่อการป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติการ (ระดับความสำคัญ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

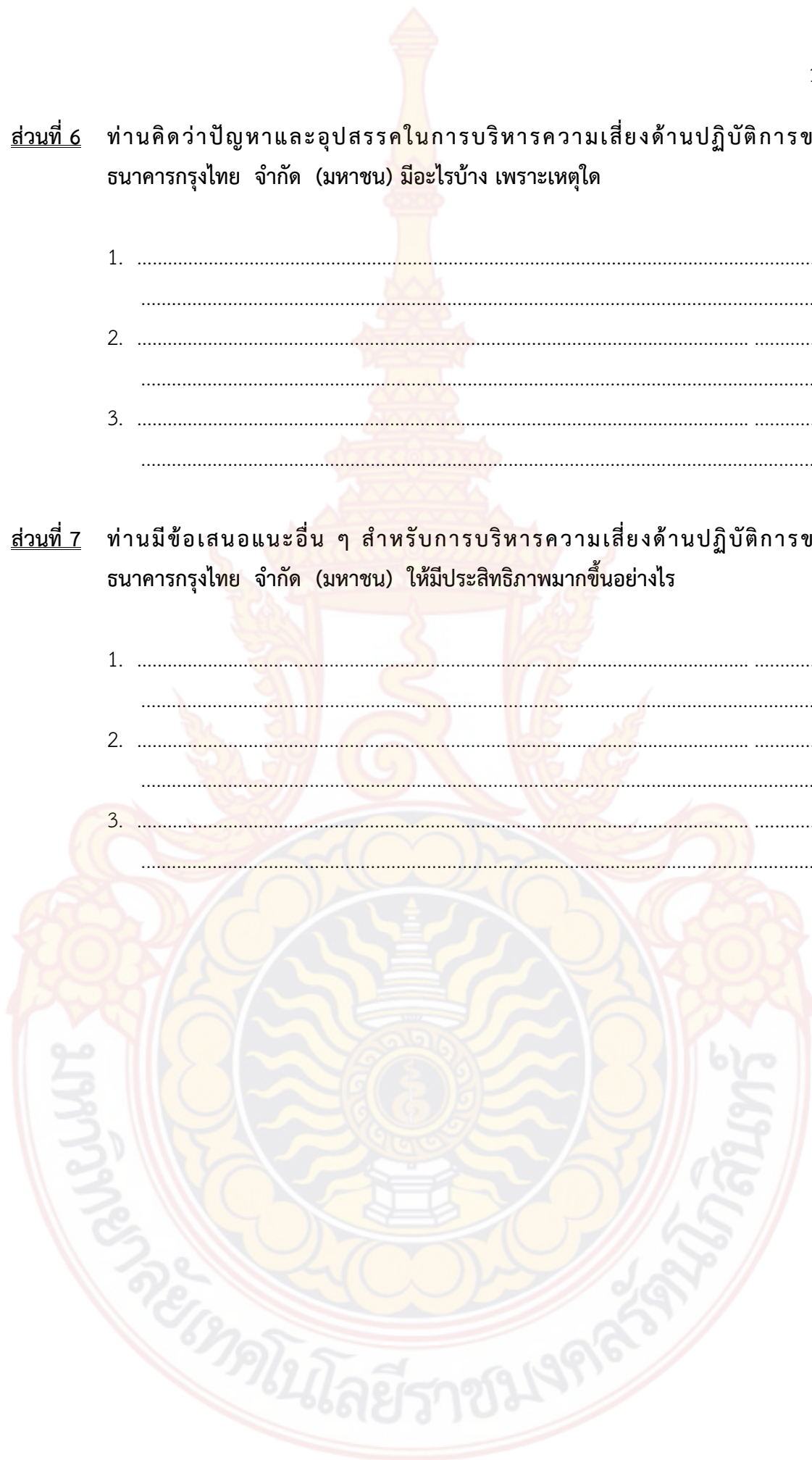
การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารกรุงไทย	มี	ไม่มี	ระดับความสำคัญ				
			5	4	3	2	1
1. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
2. ท่านคิดว่าธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
3. ท่านคิดว่าสาขาของท่านมีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานใหญ่หรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							
4. ท่านคิดว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยทำให้ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ หากมีอยู่ในระดับใด							

ส่วนที่ 6 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด

1.
.....
2.
.....
3.
.....

ส่วนที่ 7 ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไร

1.
.....
2.
.....
3.
.....



ภาคผนวก ง

การประชุมวิชาการ



23 พฤษภาคม 2560

เรื่อง แจ้งตอบรับการเข้าร่วมการประชุมวิชาการช่างงานวิจัยสาขาการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม ครั้งที่ 9

เรียน คุณอุษณิศรา จันทา

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จากัด (มหาชน)” รหัสบทความ P10 เพื่อนำเสนอและเข้าร่วมประชุมวิชาการระดับชาติ หัวข้องาน “Innovative Business and Thailand 4.0 ecosystems” ในวันที่ 29 – 30 มิถุนายน 2560 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ตามที่ทราบแล้วนั้น

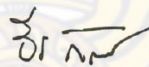
บัดนี้ คณะกรรมการประเมินคุณภาพบทความได้พิจารณาเรียบร้อยแล้ว และเห็นชอบให้บทความของท่านสามารถนำเสนอในการประชุมฯ ดังกล่าวด้วยการบรรยายโดยใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที โดยมีกำหนดการดังที่ปรากฏที่ www.cmmu.mahidol.ac.th/research/thaitima/

หากท่านได้รับคำแนะนำจากคณะกรรมการให้แก้ไขบทความ ท่านต้องแก้ไขและส่งกลับมาที่ <http://ciba.dpu.ac.th/suthi/thaitima> โดยตั้งชื่อ file ว่า “บทความ-ฉบับแก้ไข-รหัสบทความP...” รวมทั้งตรวจสอบการสะกดคำ, รูปแบบการจัดพิมพ์ (manuscript) ตามคำแนะนำของ Thai TIMA (ดูได้จาก “การเตรียมต้นฉบับ”: www.cmmu.mahidol.ac.th/research/thaitima/) รวมทั้งความถูกต้องอื่นๆ ภายในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560

หากท่านไม่แก้ไขบทความตามคำแนะนำของคณะกรรมการโดยไม่ได้อธิบายเหตุผลตามหลักวิชาการ และไม่ส่งบทความ (ฉบับแก้ไข) มาภายในวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560 คณะกรรมการขอสงวนสิทธิ์การตีพิมพ์บทความของท่านลงใน Conference Proceedings และไม่อนุญาตให้ท่านนำเสนอบทความในวันประชุมวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เตียรศักดิ์ กัญจนพงศ์)

ประธานจัดการประชุม

การประชุมวิชาการช่างงานวิจัยสาขาการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม ครั้งที่ 9

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจอาเซียน

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

110/1-4 ถนนประชาชื่น หลักสี่ กทม 10210

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 572, 892 E-mail teerasak.khg@dpu.ac.th



เครือข่ายงานวิจัยสาขา การบริหาร
เทคโนโลยี และนวัตกรรม

Thailand Technology and Innovation
Management Association

ThaiTIMA



GMI

School of Management
King Mongkut's University
of Technology Thonburi

CERTIFICATE OF ATTENDANCE

THIS CERTIFICATE IS AWARDED TO:

PHUSANISA JANITA

IN RECOGNITION OF A HIGHLY VALUABLE & PRESENTATION

“OPERATION RISK MANAGEMENT – KRUNGTHAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED”

& PARTICIPATION AT

THE 9th ThaiTIMA ANNUAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY AND
INNOVATION MANAGEMENT

JUNE 29 - 30, 2017

Pattant Petchedchoo
Pattant Petchedchoo, Ph.D.
Dean, College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Conference Chair

Tritos Laosirihongthong
Prof. Tritos Laosirihongthong
Chair of the IEEE Technology and
Engineering Management Society
(TEMS) Thailand Chapter
Conference Co-Chair

Teerasak Khanchanapong
Asst. Prof. Teerasak Khanchanapong, Ph.D.
Deputy Dean, College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Program Chair





ThaiTIMA The 9th Annual Conference On Technology and Innovation Management

การประชุมวิชาการเครื่อง่ายงานวิจัย
สาขาการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม ครั้งที่ 9
หัวข้อ “Innovative Business and Thailand 4.0 ecosystems”

วันที่ 29-30 มิถุนายน 2560
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร



วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

GMI School of Management
King Mongkut's University
of Technology Thonburi



การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) Operation Risk Management – Krungthai Bank Public Company Limited

ภูษณิศา จันทา¹ และ พรชัย นฤดมกุล²

Phusnisa Janta¹ and Pornchai Naruedomkul²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นครปฐม
²อาจารย์ที่ปรึกษา (PH.D., CFE) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นครปฐม
โทร. 02-889-4585, 09-8893-6695 โทรสาร 02-889-4588

E-mail: kob.bu.bu@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ความเสี่ยง ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย กรอบแนวคิดประกอบด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม การควบคุมภายในที่ดี และการกำกับดูแลกิจการที่ดี วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 6 คน และใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยนำมาเปรียบเทียบกับคำถามในแบบสอบถามของการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิของสำนักงานภูมิภาคธนาคารกรุงไทยจำนวนทั้งสิ้น 1,205 สาขา สุ่มตัวอย่างจาก 3 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการสาขา รองผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งหมดจำนวน 700 คน สถิติที่ใช้ในการประมวลผลคือ ANOVA และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านระบบงาน และปัจจัยด้านที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย อยู่ในระดับ ปานกลาง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการช่วยป้องกันความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทยได้ในระดับหนึ่ง จึงเสนอแนวทางป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการโดยวิธีอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การใช้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ จะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Abstract

At present, financial institution product expansion results in a greater number of financial institution transactions, which may make the existing system unable to handle the increased number of transactions. The operating system and operating procedure adjustment to be the in line with the increased number of transactions and may cause damage causing negative attitudes, mistakes, and unexpected things, which are operational risks. The purposes of this research are to study the factors affecting operational risk, the operational risk level and the operational risk management system. To study about how to improve and develop the operational risk management of Krung Thai Bank, the research methodology was conducted on the operational risk management of Krung Thai Bank Public Company Limited based on theory and related researches by gathering information from employees from all levels at Krung Thai

Bank branches across metropolitan and all regional areas. For the qualitative research, six individuals were interviewed and the resultant data was used to prepare 700 sets of questionnaire. SPSS for Windows was used to analyze the data from the questionnaire to yield the following statistics: frequency, Percentage, Mean, Std. Deviation, T-Test and Anova. The major research findings were that most Krung Thai Bank staff thought that all aspects of operational risk are most likely to occur at a moderate level; the operational risk management system was of the highest importance; the operating system of the bank should also be improved by providing skill training to employees, raising awareness of internal control as a part of the organizational culture, and effective implementation of risk management which would lead to risk factors being effectively reduced.

1. บทนำ

จากการที่สถาบันการเงินมีการขยายผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้มีจำนวนธุรกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการเงินมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลหรือที่เรียกว่า “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้ระบบที่มีอยู่อาจจะไม่รองรับกับธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นได้ จากการปรับระบบปฏิบัติงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกรรมที่มีการขยายขึ้น อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาด และสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้งสิ้น ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ควบคุมสถาบันการเงิน ให้มีการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ของ COSO และ BASEL ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับสากล จากสถิติของศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มก้ากับธุรกิจเครือข่าย ประจำปี 2558 มีดังนี้

ตารางที่ 1 เรื่องร้องเรียน และอื่นๆ ของธ.กรุงไทย ปี 58[3]

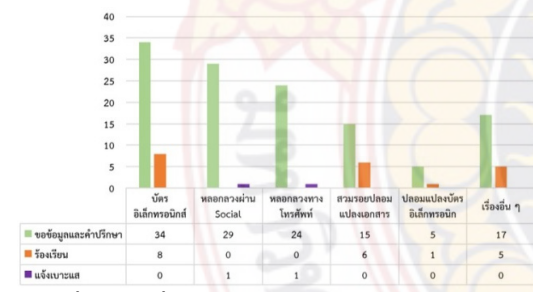
ประเภทเรื่อง	จำนวนเรื่อง
เรื่องร้องเรียน	491
ข้อเสนอแนะ	1,736
ขอความช่วยเหลือ	1,340
รวม	3,567

จากตารางที่ 1 พบว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนมากจะแจ้งเรื่องข้อเสนอนะมากที่สุดถึง 1,736 เรื่อง แสดงให้เห็นว่าลูกค้าที่มาใช้บริการไม่พึงพอใจในการปฏิบัติการของพนักงานหรือระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานของธนาคารทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ติดต่อแจ้งเข้ามาเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข ต่อมาเป็นเรื่องขอความช่วยเหลือจำนวน 1,340 เรื่อง เนื่องจากลูกค้ายังไม่เข้าใจในผลิตภัณฑ์บริการของธนาคารที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตัวเองได้ เพราะอาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่งเริ่มใช้โดยทั่วไป และมีรายการที่ซับซ้อนไม่เข้าใจ สุดท้ายเรื่องร้องเรียน 491 เรื่อง เป็นเรื่องที่ธนาคารไม่ยอมให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพราะส่วนมากเรื่องร้องเรียนมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบงานที่ขัดข้องอยู่ในขณะนั้น เมื่อเกิดแล้วทำให้ธนาคารเกิดความเสียหายอย่างมากจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จำต้องควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับได้ โดยสามารถแยกเป็นประเภทการปฏิบัติงานได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แยกเรื่องร้องเรียนตามประเภทการปฏิบัติงาน[3]

ประเภทการปฏิบัติงาน	จำนวนเรื่อง
ด้านพนักงาน	1,675
ตรวจสอบข้อเท็จจริง	568
บริการด้านสินเชื่อ	429
ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับฯ	360
บริการด้านบัตร	102
อื่น ๆ	433
รวม	3,567

จากตารางที่ 2 พบว่า ประเภทการปฏิบัติงานด้านพนักงานเป็นเรื่องที่ถูกคำร้องเรียนมากที่สุดถึง 1,675 เรื่อง ต่อมาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อเท็จจริง และลำดับที่สามเป็นเรื่องอื่นๆ ทั้งหมด 433 เรื่อง ทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ออกแนวทางการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาด และเรื่องทุจริต เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามและหวังจะลดปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรได้(3) และจากการเพิ่มของธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ในปัจจุบัน คนส่วนมากใช้บริการด้านสังคมออนไลน์ (Social media) มากยิ่งขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็ว จึงทำให้สถาบันการเงินต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตในสังคมดิจิทัล ในขณะที่เดียวกันยังมีความเสี่ยงที่เกิดจาก Social media ตามสถิติเกี่ยวกับภัยทางการเงินที่แยกตามประเภทเรื่อง และวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการดังนี้



รูปที่ 1 สถิติเกี่ยวกับภัยทางการเงิน ของธปท. ปี 59[6]

จากรูปที่ 1 พบว่า ภัยทางการเงินที่เกิดความเสียหายมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ บัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกนำไปใช้โดยบุคคลอื่นทั้งหมด 42 รายการ ประกอบด้วย ขอข้อมูลและคำปรึกษา 34 รายการ และร้องเรียน 8 รายการ ลำดับต่อมา หลอกหลวงผ่านทาง E-mail / Social media ทั้งหมด 30 รายการ ประกอบด้วย ขอข้อมูลและคำปรึกษา 29 รายการ และแจ้งเบาะแส 1 รายการ สุดท้ายเรื่องหลอกหลวงผ่านทางโทรศัพท์ทั้งหมด 25 รายการ ประกอบด้วย ขอข้อมูลและคำปรึกษา 24 รายการ และแจ้งเบาะแส 1 รายการ (5) เห็นได้ชัดว่ามีผู้ใช้ธุรกรรมผ่านทางตู้ถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) และสังคมออนไลน์ (Social media) มากขึ้นเท่าไร สถาบันการเงินต้องมีการปรับปรุงแก้ไขตามให้มากขึ้น และต้องคอยควบคุมระบบงาน ขั้นตอนและการปฏิบัติงานของพนักงานให้ครอบคลุม โปร่งใส เพื่อที่จะจัดข้อร้องเรียนต่าง ๆ ลงได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยทำการสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงไทย ทุกภาคส่วนในประเทศไทย ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมกับธนาคารต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.2 เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.3 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.4 เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย

2.5 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย

3. ทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการวิจัย คือ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง [2-4]

ความเสี่ยงเป็นโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อให้ก้องค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะแบ่งออกเป็นความเสี่ยงหลัก ๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ ที่จะส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการทำงานหรือขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ที่ทำให้เกิดความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการระบบงาน และความเสียหายภายนอก ซึ่งเป็นคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความประเภทของความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจกว้างกว่าคำจำกัดความที่กำหนดนี้ได้ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวมและสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย ปรับปรุงระบบ การควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการจัดเก็บข้อมูลภายในเพื่อติดตามความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบันการเงิน และพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจ และสามารถนำไปถือปฏิบัติได้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านระบบ

งาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับด้านปฏิบัติการทั้งสิ้น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้ง 4 ด้าน สามารถแบ่งเป็นสาเหตุใหญ่ได้ 7 ประเภท ได้แก่ การทุจริตภายใน การทุจริตภายนอก การจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน การขัดข้องหรือหยุดชะงัดของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ และจากกระบวนการทำงาน ซึ่งแต่ละประเภทดังกล่าวมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร และทำให้เกิดผลเสียหายต่อธนาคารได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น ธนาคารจะต้องมีการควบคุมดูแลในระบบการดำเนินงานภายในองค์กรทุก ๆ ด้านอย่างถูกต้อง และเป็นรูปธรรมด้วย โดยจะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุก ๆ ปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันการเงินได้ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าในกิจการสามารถช่วยผู้บริหารในการจัดการเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองในการจัดการความเสี่ยงได้รวดเร็ว ทันเวลา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกเพิ่มขึ้น โดยองค์กรมีการระบุปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ดีนั้น ควรพิจารณาจากกรอบของการบริหารและองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรตนเอง พร้อมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงข้างต้น เพื่อใช้พิจารณาประเด็น ความเสี่ยงที่เหมาะสมแต่ละองค์กร การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีดังนี้



รูปที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของรพท.[4]

3.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO[10-11]

เป็นการกำหนดการควบคุมภายในเพื่อเป็นตัวช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และข้อปฏิบัติขององค์กร และพัฒนาข้อกำหนดจาก COSO – IC มาเป็นอีกหนึ่งหลักเกณฑ์ คือ COSO - ERM ที่เน้นวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 อย่าง คือ ด้านกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อผู้บริหารระดับสูงที่เน้นเป้าหมายรวมกับพันธกิจขององค์กร ด้านการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่คุ้มค่า ด้านการรายงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อเน้นความเชื่อถือได้ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงองค์ประกอบหรือโครงสร้างของการบริหารขององค์กร ที่นำไปพัฒนาร่วมกับ 8 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร สุดท้ายการติดตามผล เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



รูปที่ 3 องค์ประกอบของCOSO-ICและCO-SO-ERM[11-12]

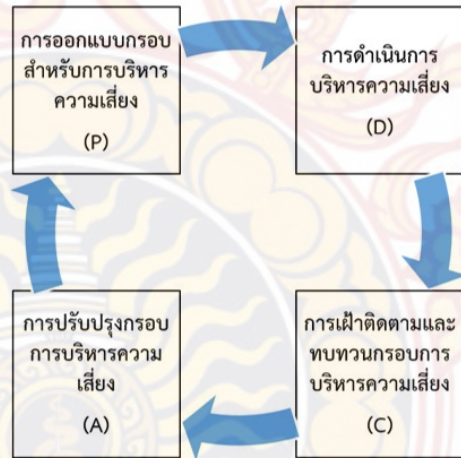
3.3 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO31000[1]

เป็นการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงโดยเน้น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักISO31000 [1]

ซึ่งในแต่ละส่วนจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ตลอดจนกระบวนการขับเคลื่อนที่ผ่านวงจร PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข



รูปที่ 5 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก ISO 31000[1]

เพื่อให้การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงดำเนินไปตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสื่อสารและการให้คำแนะนำ การกำหนดสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการเฝ้าติดตามและทบทวนความเสี่ยง และพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นต่อไป แต่ถ้าองค์กรใดมีการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ COSO แล้ว จึงไม่ต้องมีการใช้หลักเกณฑ์ ISO 31000 ซ้ำอีก เพราะการบริหารความเสี่ยงหลักเกณฑ์ COSO ครอบคลุมการบริหารงานภายในองค์กร

3.4 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ BASEL[5-12]

เป็นการกำหนดมาตรฐานสากลในด้านการกำกับดูแลความเพียงพอของเงินกองทุน เพื่อรองรับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งเป็น Basel 1 และได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงมีการแต่งตั้งผู้สอบทานและวิธีการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่งเป็น Basel 2 ที่อยู่ภายใต้หลักการเกี่ยวกับการดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ การกำกับดูแลโดยทางการ เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ และการใช้กลไกตลาดในการกำกับดูแล ที่เป็นการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ การกำกับดูแลความเสี่ยง การกำหนดนโยบายและขั้นตอน การประเมินความเสี่ยงและประเมินตนเอง การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคโนโลยีและรายงาน



รูปที่ 6 การบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ Basel III[13]

ต่อมาได้ปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินธุรกิจให้เกิดความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจจริงในระบบการเงิน เป็น Basel 3 สาเหตุมาจากเงินกองทุนที่มีคุณภาพดีมีไม่เพียงพอ มีการขยายสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้นทั้งในและนอกงบดุล เกิดปัญหาเศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะถดถอยของสถาบันการเงิน สินทรัพย์สภาพคล่องที่มีคุณภาพดีไม่พอ และความเชื่อมโยงระหว่างกันในระบบการเงินและเศรษฐกิจ

3.5 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล[8]

เป็นการบริหารจัดการที่ดีเพื่อใช้จัดระเบียบให้สังคมในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตได้อีกด้วย พื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลประกอบไปด้วย 10 องค์ประกอบ คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้จะเป็นการทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงานได้อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

4.1 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทย ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 ทั้งหมด 6 คน ที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการสาขา 2 คน รองผู้จัดการธุรกิจการชาย 1 คน รองผู้จัดการบริการลูกค้า 1 คน เจ้าหน้าที่อาวุโส ซุปเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจสินเชื่อ 1 คน เจ้าหน้าที่อาวุโส ซุปเปอร์ไวเซอร์ที่ปรึกษาธุรกิจ 1 คน เจ้าหน้าที่ซุปเปอร์ไวเซอร์บริการลูกค้า 1 คน

4.1.2 เชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้นั้นผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - state Sampling) จากทั้งหมด 1,205 สาขา ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยกำหนดพื้นที่ที่ต้องการศึกษา ได้แก่ สายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 11 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 83 สำนักงานเขต โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาวิจัยโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากกลุ่มต่าง ๆ ใช้เกณฑ์ประชากรทั้งหมดที่จะทำการสุ่มตัวอย่าง 700 คน

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม โดยให้กลุ่มนครหลวง 1 จำนวน 100 คน และกลุ่มที่เหลือทั้งหมด 60 คน

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวกโดยแจกแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวิจัย ในแต่ละกลุ่มเครือข่ายสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีการกระจายและได้ผลการศึกษาที่น่าเชื่อถือและขอความร่วมมือจากตัวอย่างในการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามจนครบจำนวน

700 ตัวอย่าง จากผู้ที่สมัครใจตอบแบบสอบถามและจะเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดไว้ในเขตต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการสุ่มไว้ โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้เพื่อนำไปเก็บข้อมูลให้ครบตามจำนวน

4.2 เครื่องมือในการวิจัย

4.2.1 การสอบถามเชิงคุณภาพในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็นทั้งหมด 12 ข้อ

4.2.2 การสอบถามเชิงปริมาณในแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้ใช้การสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็นทั้งหมด 7 ส่วน

4.3 การสร้างเครื่องมือ

4.3.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

4.3.2 นำผลของการศึกษาจากข้อ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์โดยแบ่งออกเป็น 12 คำถาม และนำคำตอบในแบบสัมภาษณ์มาจัดทำแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ส่วน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษา

4.3.3 นำแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ครอบคลุมและตรงประเด็นที่ศึกษา

4.3.4 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 ชุด และนำไปทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4.3.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้จัดการและพนักงานปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปจัดพิมพ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 700 คน

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จึงวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 แบบ เชิงคุณภาพเป็นการตรวจสอบและตีความข้อมูลที่ไปสัมภาษณ์ เพื่ออภิปรายผลสรุปข้อมูล นำมาเปรียบเทียบกับเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นการใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) ค่า Anova และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

5. ผลการวิจัย

5.1 เชิงคุณภาพ

พนักงานทั้ง 6 คน ในแต่ละตำแหน่งให้ความเห็นว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญในธนาคาร ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านกระบวนการ และด้านไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและเหตุเกิดจากภายนอก ทำให้พนักงานทุกระดับควรมีการเตรียมความพร้อมและศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง พร้อมแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของธนาคาร มีการจัดอบรมพนักงานเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและการบริหารความเสี่ยง ที่จะทำให้ทราบถึงวิธีการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานให้เหมาะสม และมีการบันทึกความเสี่ยง ประเมิน และคอยติดตามความเสี่ยงเป็นระยะๆ พร้อมจัดทำแผนสำรอง BCP เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นภายในสาขา ถ้ามีการควบคุมภายในดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและถูกต้องมากยิ่งขึ้น จะทำให้ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างแน่นอน และเมื่อพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจใน

นโยบายของธนาคารและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรที่สอดคล้องกัน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เต็มใจและมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส พร้อมดูแลลูกค้าอย่างถูกต้อง เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานในองค์กรได้ดี โดยสอดคล้องกับธนาคารแห่งประเทศไทย 5.2 เชิงปริมาณ ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ						การควบคุมภายในที่ดี	การกำกับดูแลกิจการที่ดี
	นโยบายความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง	ติดตามผลการประเมิน	รายงานความเสี่ยง	ควบคุมและลดความเสี่ยง		
ด้านบุคลากร								
1. พนักงานธนาคารเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา	0.317	0.093	0.013*	0.118	0.096	0.687	0.042*	0.300
2. การฉ้อโกง	0.285	0.280	0.272	0.273	0.023*	0.021*	0.373	0.265
3. มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน	0.001*	0.084	0.016*	0.025*	0.009*	0.000*	0.000*	0.001*
4. การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน	0.017*	0.009*	0.002*	0.013*	0.004*	0.004*	0.000*	0.000*
ด้านระบบงาน								
1. ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ	0.001*	0.028*	0.094	0.091	0.250	0.009*	0.056	0.014*
2. ระบบการสำรองข้อมูล	0.144	0.565	0.592	0.442	0.507	0.345	0.285	0.042*
ด้านไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร								
1. การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต	0.347	0.046*	0.138	0.064	0.318	0.028*	0.004*	0.010*
2. การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร	0.038*	0.244	0.016*	0.068	0.241	0.101	0.092	0.484
3. การจราจล	0.000*	0.010*	0.002*	0.010*	0.021*	0.002*	0.009*	0.028*
4. การก่อเหตุวินาศภัย	0.001*	0.017*	0.048*	0.019	0.003*	0.002*	0.186	0.082

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ การควบคุมภายในที่ดี และการกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจะเห็นว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการบางตัวเท่านั้นที่ช่วยทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญได้แก่ พนักงานเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา การฉ้อโกง มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ระบบการสำรองข้อมูล การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร การจราจล และ

การก่อเหตุวินาศภัย แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญดังกล่าวทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีประสิทธิภาพและสามารถจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ เนื่องจากความเสี่ยงทั้งหมดเป็นความเสี่ยงจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรสูง ธนาคารจึงให้ความสำคัญมากที่สุด และควบคุมทุกขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต, 2551 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่[9] พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นประจําอย่างสม่ำเสมอ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญา มากกลิ่น, 2553 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคาร

พาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2549-2551[7] พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่มีขนาดใหญ่จะทำให้มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สูงขึ้น ทำให้ต้องมีการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมิน ความเสี่ยง เพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและสามารถช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ รันนันท์, 2550 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ[10] พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ทำให้ธนาคารต้องมีเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวช่วยลดปัญหาสามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

6. สรุปผลและอภิปรายผล

6.1 ปัจจัยของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญของธนาคารโดยในแต่ละด้านมีโอกาสเกิดขึ้น ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารและปัจจัยภายนอก ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง

6.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของธนาคาร ได้แก่ พนักงานเบิกเงินจากบัญชีลูกค้าโดยเจตนา การฉ้อโกง มาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน ระบบปฏิบัติการหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายจากไฟดับ ระบบการสำรองข้อมูล การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำลายทรัพย์สินของธนาคาร การจรรยาบรรณ และการก่อเหตุวินาศภัย ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง แต่ส่งผลกระทบต่อระดับสูงมาก

6.3 ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต, 2551 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ [9] พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากงานวิจัยของคุณวิฑูรย์ สมโต ได้ศึกษาเฉพาะภาคเหนือ และในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น ส่วนงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับ

ทุกภูมิภาคทำให้ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในภาพรวมของทุกภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง

6.4 ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารส่วนมากมีการให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต, 2551 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่[9] พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ มีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีประสิทธิภาพช่วยปกป้องปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นเพราะความเสี่ยงทั้งหมดที่พบในการวิจัย เป็นความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้กระทบกับองค์กรมากที่สุด ทำให้ธนาคารต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและอยู่ในระดับสูง ส่วนความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ผลการวิจัยบอกว่าไม่ได้ช่วยป้องกันความเสี่ยงได้ เป็นเพราะธนาคารเห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และสามารถบริหารจัดการได้ โดยการใช้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารที่ผู้รับมอบหมายอย่างผู้จัดการ รองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ที่ต้องระมัดระวังอย่างพอสมควร

6.5 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ (1) มีการดำเนินการปรับปรุงระบบปฏิบัติการของธนาคารให้สามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ในบางเวลาการให้บริการระบบปฏิบัติการล่มใช้การไม่ได้ มีผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และควรมีการตรวจสอบอุปกรณ์การปฏิบัติการทุกตำแหน่งให้พร้อมใช้งานก่อนเปิดให้บริการ (2) พนักงานปฏิบัติการทุกตำแหน่งควรศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ อีกทั้งมีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อเป็นแนวป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร พร้อมทั้งมีการจัดอบรมฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเป็นประจำ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า (3) ควรมีการปลูกจิตสำนึกในการสร้างระบบการควบคุม

ภายในให้อยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ตระหนักว่าการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร (4) ทางธนาคารควรดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนสำรอง (BCP) เพื่อป้องกันความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือ ปีละ 1 ครั้ง (5) ควรมีคู่มือการควบคุมหรือการบริหารความเสี่ยงของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำมาปฏิบัติตามได้ พร้อมทั้งมีการดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ตั้งของธนาคาร ให้มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสะดวกแก่การให้บริการลูกค้า

7. กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากอาจารย์ ดร.พรชัย นฤตมกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนลูกศิษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณคุณแม่วัลลภา จันทา และครอบครัว พร้อมทั้งผู้บริหารและพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแม่ที่เคารพอย่างสูงยิ่ง ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ประสาทความรู้ความเข้าใจ และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอนให้ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จในปัจจุบันและเจริญก้าวหน้าในอนาคต

8. เอกสารอ้างอิง

- [1] กิตติพงศ์ จิรวีสวงศ์. (2552). การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000. (บทความในวารสาร Quality Tips Vol.15 No.136, หน้า 116-121).
- [2] ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2552). คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ. (ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สายงานบริหารความเสี่ยงและกำกับ)
- [3] ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2559). สื่อสารการปฏิบัติงานผิดพลาด เรื่องทุจริต เป็นกรณีศึกษา. (ฝ่ายกำกับดูแลธุรกิจเครือข่าย)
- [4] ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2552). คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ. (ฝ่ายวางแผนและพัฒนา สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย).
- [5] ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel III. (สาขานโยบายสถาบันการเงิน).
- [6] ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินในการให้ข้อมูล/คำปรึกษาและรับเรื่องร้องเรียน ไตรมาส 2/2559. (บทความธนาคารแห่งประเทศไทย).
- [7] ปริญา มากลิน. (2553). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2549 - 2551. (งานวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร).
- [8] เพลินตา ต้นรังสรรค์. (2556). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (บทความ, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)
- [9] วิฑูรย์ สมโต. (2551). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. (ค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

- [10] สุวิทย์ รันนนท์. (2550). การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (ค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- [11] David L. Landsittel and Group. (2013). Internal Control – Integrated Framework. (Executive Summary : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO)
- [12] Executive Summary KPMG Swiss. (2013). COSO Internal Control – Integrated Framework. (KPMG International, a Swiss entity.)
- [13] Hazem Hassan. (2010). Basel II and Operational Risk. (KPMG International, a Swiss cooperative.)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายภูษณิศา จันทา
วัน เดือน ปีเกิด	16 กุมภาพันธ์ 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	28 ซ.อัสสัมชัญ 3 แขวงบางไผ่ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160
สถานที่ทำงาน	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอาคารซิลลิคเอน์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาวิชาการบัญชี คณะพาณิชยกรรม วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี
พ.ศ. 2553	ปริญญาตรี สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2552 – 2554	พนักงานบัญชี บริษัท ฐานาเซอร์วิส กรุ๊ป จำกัด
พ.ศ. 2554 – 2555	พนักงานธุรการบัญชี บริษัท ไทยเมทัลโปรดักส์อินดัสตรี จำกัด
พ.ศ. 2555 – 2557	พนักงานธุรการบัญชี บริษัท นายไฉ่ทรานสปอร์ต (1995) จำกัด
พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์บริการลูกค้า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอาคารซิลลิคเอน์