

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสารที่เป็นประโยชน์ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวมและสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 - 1.1 การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 - 1.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 - 1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
 - 2.1 ความหมายการบริหารความเสี่ยง
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
 - 2.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง
 - 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
 - 2.5 วิธีการบริหารความเสี่ยง
 - 2.6 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในระบบการบริหารการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1. การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องได้รับใบอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผู้ขอรับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องเสนอโครงการจัดตั้งข้อกำหนดและสาขาวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาพร้อมกับคำขอ และจะต้องมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ใช้เป็นที่จัดตั้งหรือเป็นผู้ที่มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเมื่อได้รับใบอนุญาตแล้วจะสามารถโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ หรือเป็นผู้เช่าที่ดินจากส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหลักฐาน แสดงให้เห็นว่า เมื่อได้รับใบอนุญาตแล้วจะสามารถโอนสิทธิตามสัญญาเช่าที่ดินดังกล่าวให้แก่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีฐานะเป็นนิติบุคคลนับแต่วันที่ได้รับ ใบอนุญาต ผู้รับใบอนุญาตจะเป็นผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจนกว่าจะได้มีการแต่งตั้ง อธิการบดี และผู้รับใบอนุญาตจะต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินโดยปลอดจากภาระผูกพันใดๆ ให้แก่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนภายในหกสิบวัน สำหรับทุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย เงินและทรัพย์สินตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดเมื่อจัดตั้ง รวมทั้งเงินและทรัพย์สินอื่นที่ได้มาใน ภายหลัง โดยทุนดังกล่าวมีที่มาจาก 3 แหล่งคือ 1) ทุนจากผู้รับใบอนุญาต ซึ่งประกอบด้วยเงินและ ทรัพย์สินอื่นที่ระบุในข้อกำหนดเมื่อจัดตั้งและที่จัดหามาเพิ่มเติมในภายหลัง 2) ทุนจากการได้รับ บริจาค ซึ่งประกอบด้วยเงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้บริจาคหรืออุทิศให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดย ระบุเงื่อนไขให้ใช้ได้เฉพาะแต่ดอกผล 3) ทุนสะสม ซึ่งประกอบด้วย เงินและทรัพย์สินอื่นที่ได้มาจาก ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผ่านมา ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ.2546 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดสรรทุนของสถาบันเป็นกองทุนประเภท ต่างๆ จำนวน 7 ทุน อันได้แก่ กองทุนทั่วไป กองทุนทรัพย์สินถาวร กองทุนวิจัย กองทุนห้องสมุด และเทคโนโลยี กองทุนพัฒนาบุคคลกร กองทุนสงเคราะห์ และกองทุนเงินต้นหรือกองทุนอื่น โดยทุกต้นปีของการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องจัดให้มีเงินในกองทุนประเภทต่างๆ เป็น จำนวนเพียงพอที่จะดำเนินงานได้ ถ้ากองทุนใดมีจำนวนเงินไม่เพียงพอให้โอนเงินในกองทุนทั่วไป ไปให้มีจำนวนเพียงพอ ส่วนในกรณีที่เงินในกองทุนทั่วไปมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะดำเนินการ ผู้รับ ใบอนุญาตต้องจัดหามาเพิ่มเติมให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน

สำหรับรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย เงินผลประโยชน์ ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุง ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เงินและทรัพย์สิน อื่นๆ ที่มีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยไม่มีเงื่อนไขที่ระบุให้ใช้ได้เฉพาะ แต่ดอกผล เงินอุดหนุนจากรัฐ รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และรายได้และผลประโยชน์อย่างอื่น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับบรรดารายได้และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคเงินหรือ ทรัพย์สินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังพบว่ากิจการของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่า ด้วยแรงงานสัมพันธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

ไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดในกฎกระทรวง เพื่อให้เป็นหลักประกันแก่ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มีเหตุผลของการตรากฎหมายฉบับนี้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยมาตรฐานเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ไม่มีบทบัญญัติว่าด้วยอำนาจและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นมาตราเฉพาะ แต่ว่ามีบทบัญญัติจำกัดอำนาจในการทำนิติกรรมสัญญาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำให้ทางปฏิบัติการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน บางเรื่องขาดความชัดเจนในแง่อำนาจหน้าที่ที่จะกระทำเพื่อประโยชน์ของสถาบันว่าจะดำเนินการได้หรือไม่ เช่น การจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล ฯลฯ ซึ่งแม้เนื้อหาในกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะคล้ายกับกฎหมายสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเนื้อหาแห่งบทบัญญัติในกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งแนวโน้มเมื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมดออกนอกระบบก็จะมีแนวทางร่างกฎหมายในลักษณะเช่นเดียวกัน แต่มีบทบัญญัติเฉพาะว่าด้วยอำนาจและหน้าที่กระทำการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับสถานภาพและฐานะของนิติบุคคล (The Principal Theory Of Corporate Personality) และหลักกฎหมายที่นิติบุคคลแต่ละประเภทจะต้องกระทำการต่างๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ซึ่งไม่ขัดหรือจากการศึกษาวิเคราะห์ขอบอำนาจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 โดยได้ศึกษาถึงเฉพาะขอบอำนาจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามกฎหมายในฐานะที่นิติบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากขอบอำนาจของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามกฎหมายไทย ดังพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ ที่มีการบัญญัติขอบอำนาจของสถาบันในฐานะที่เป็นนิติบุคคลไว้ อย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ดำเนินการต่างๆตามวัตถุประสงค์ ในเรื่องใดได้บ้าง แต่กรณีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกฎหมายมีเพียงบทบัญญัติอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันและอธิการบดีเท่านั้น ซึ่งการไม่มีบทบัญญัติ เฉพาะว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาสถานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า สามารถแบ่งแยกนิติบุคคลออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. นิติบุคคลภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ซึ่งสามารถแยกย่อยออกเป็นอีก 2 ประเภท คือ 1) ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด 2) บริษัทจำกัด (หมายเหตุ ไม่รวมถึงบริษัทมหาชน จำกัด ซึ่งมี พ.ร.บ. เป็นการเฉพาะ) 3) สมาคม 4) มูลนิธิ

2. นิติบุคคลภายใต้กฎหมายประเภทอื่น สถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน มิได้เป็นนิติบุคคลภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แต่เป็นนิติบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละฉบับ และกรณีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จะเป็นลักษณะนิติบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติอันเป็นการเฉพาะฉบับเดียว โดยที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างก็มีพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยเป็นของตนเองแต่ละฉบับซึ่งกฎหมายสถาบันอุดมศึกษาของรัฐย่อมมีลักษณะเป็นกฎหมายมหาชน ส่งผลให้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนอยู่แล้ว แต่กรณีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังคงขาดความชัดเจนด้านกิจการของสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะเป็นบริการสาธารณะเหมือนกัน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีเนื้อหาทั้งกฎหมายเอกชนและกฎหมายมหาชนด้วยส่วนหนึ่ง หรือที่เรียกว่า "กฎหมายลูกผสม" ระหว่างกฎหมายมหาชนกับกฎหมายเอกชนกล่าวคือ กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์และนักศึกษา ซึ่งเป็นเอกชนด้วยกัน รวมถึงลักษณะวิธีดำเนินการและกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่บางเรื่องยังมีความเกี่ยวข้องกับรัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตั้งแต่การขอใบอนุญาตจัดตั้ง จนถึงการเลิกและโอนกิจการ สำหรับในส่วนของความเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน เมื่ออาศัยหลักเกณฑ์ 3 ประการ อันได้แก่ 1) กฎหมายที่จัดตั้งนิติบุคคล 2) กิจกรรมที่นิติบุคคลดำเนินการ 3) การใช้อำนาจของนิติบุคคล จากการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าเงื่อนไขความเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนครบทั้ง 3 ข้อ

จากการที่ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การจัดตั้งหลายรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้น มีลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกันภายในสถาบัน ซึ่งความแตกต่างด้านโครงสร้างจะมีผลต่อการบริหารภายในสถาบัน โดยเฉพาะในด้านการแต่งตั้ง สืบเนื่องจากรูปแบบของการจัดตั้ง เช่น รูปแบบของมูลนิธิจะมีลักษณะที่แตกต่างจากรูปแบบของการจัดตั้งแบบบริษัท หรือแบบนิติบุคคลที่มีเจ้าของเดียว

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำเป็นต้องรักษาไว้ซึ่งอุดมการณ์ที่จะต้องมีเอกลักษณ์ของความ เป็นอิสระทางวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณภาพ รวมทั้งด้านการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์ของแต่ละสถาบัน การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ตรงกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการปรับระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความอิสระ สามารถรับผิดชอบตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตลอดจนจนอาจารย์และบุคลากรทั่วไป จะต้องเข้าใจบริบทใหม่ของการบริหาร และกระบวนการจัดการในสถานศึกษา ผู้บริหารในสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างและรู้ลึกมี

ความรอบรู้ในด้านการจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ มีความรอบรู้ในด้านวิชาการ วิชาชีพทางการศึกษา โดยเฉพาะด้านหลักสูตรการเรียนการสอน การสร้างคุณภาพทางด้านวิชาการและการผลิตบัณฑิตสู่สังคม มีความรอบรู้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร กล่าวได้ว่า เงื่อนไขสำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ต้องพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพ เพื่อพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องหลักในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการอุดมศึกษา คุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษามาจากคุณภาพบุคลากร หลักสูตร ผู้เรียน รวมทั้ง ระบบสนับสนุนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางวิชาการของแต่ละสถาบัน การพัฒนาคุณภาพจึงต้องทำ ในระดับสถาบันและเป็นระบบ ซึ่งคุณภาพหมายรวมถึงทั้งผลผลิตและกระบวนการในการผลิต การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีทั้งการบริหารแบบบริษัทและการบริหารที่เน้นสังคม ทั้ง 2 แนวคิดดังกล่าวถือเป็นกรอบความคิดพื้นฐานในการสรรหาผู้นำ พัฒนาความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย มีข้อดีและข้อจำกัด คำถามที่ผู้นำจะต้องพิจารณา คือ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด และจะยังคงรักษาบทบาทหน้าที่หลักของสถาบันและบทบาทต่อสังคมในระยะยาวอย่างไร จึงจะสามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสู่สังคม

บทบาทและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคต จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2545, หน้า 33) ได้ชี้ชัดว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินภารกิจให้ชัดเจนมากขึ้น สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม ซึ่งนอกเหนือจากการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมวิชาการและกระจายโอกาสทางการศึกษาและอื่นๆ ตามที่เคยกำหนดไว้ ควรร่วมรับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตสาขาที่เป็นความต้องการของประเทศในอนาคตมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งมีแนวโน้มว่าการผลิตบัณฑิตในภาครัฐเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียนที่สนใจเข้าศึกษาเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความต้องการของชาติในอนาคต สำหรับภารกิจการจัดการศึกษาควรพัฒนาไปสู่การพัฒนาการดำเนินภารกิจเต็มรูปแบบ ทั้งในด้านการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินภารกิจในปัจจุบันมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตเป็นส่วนใหญ่ แต่บทบาทด้านอื่นไม่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันในระยะยาวนั้น การแสวงหา

ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพทางการศึกษาสูงเป็นสิ่งจำเป็น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงควรแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อโอกาสในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร คุณภาพผู้เรียนของสถาบัน ตลอดจนคุณภาพการจัดการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันในระยะยาวและเนื่องจากคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันยังไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมากขึ้น สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงควรมีนโยบายในการส่งเสริมและเกื้อกูลการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ควรกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินภารกิจให้ชัดเจน สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม สำหรับภารกิจการจัดการศึกษาควรพัฒนาไปสู่การพัฒนาการดำเนินภารกิจเต็มรูปแบบ ทั้งในด้านการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงควรแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อโอกาสในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร คุณภาพผู้เรียนของสถาบัน ตลอดจนคุณภาพการจัดการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันในระยะยาว รวมถึงสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงควรมีนโยบายในการส่งเสริมและเกื้อกูลการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน

2. โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะจากแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ จากการประกาศของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เเร่งรัดการศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคมและการทํานุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น "ตัวนำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด

ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาจึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรมที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก งานอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ มีความหลากหลายตามบริบทและประวัติความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการในระดับอื่น แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการหรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนากำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลักๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญได้แก่การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการ แก่ชุมชนรวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบันภายใต้หลักการของควมมีอิสระภาพในการดำเนินการ (Autonomy) และควมมีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom)

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นมีคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการให้กับคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยยึดหลักการกระจายอำนาจจากหน่วยนโยบาย คือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติการ หลักการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการ ที่ดี และหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกำกับมีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการในการดำเนินงาน

โดยมีสภาสถาบันหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นองค์กรกำกับดูแลสถาบัน (governing body) ในระดับสูงสุด ภายใต้หลักการดังกล่าว สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในฐานะที่เป็นองค์กรบริหารสูงสุดของสถาบันทำหน้าที่สรรหาและแต่งตั้งอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย เห็นชอบแผนระยะยาว การเปิดดำเนินการหลักสูตร บริหารงานบุคคล ลงงบประมาณ จัดหาและบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด ติดตามประเมินผลการดำเนินการ และตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี (ภาวิณี ทองโรจน์, 2553)

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันสำหรับประเทศไทย เริ่มจากการที่รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ โดยมีแนวคิดที่ว่า หากสถาบันอุดมศึกษาที่ออกนอกระบบจะมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลทำให้เกิดการปฏิรูปการอุดมศึกษา เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา 4 ประการ คือ 1) ด้านนโยบายการอุดมศึกษา 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัด 3) ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ 4) ด้านการปกครองตนเอง ซึ่งผลจากการปฏิรูปการอุดมศึกษา ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาทุกด้าน สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา ปณิธาน ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ รูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม พบปัจจัยเกื้อหนุนนวัตกรรมการบริหารสถาบัน 2 ด้านที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น รวมทั้งเงื่อนไขเรื่องการประกันคุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546, หน้า 23 - 27)

จากการศึกษาด้านการบริหารงานทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ด้านการบริหารการเงิน ต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต ทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคม หรือสาธารณชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำลังได้รับผลกระทบอย่างมากจากการขยายตัวเชิงปริมาณที่ไม่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และความไม่ชัดเจนของนโยบายของรัฐต่อการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษา

ของชาติ การแข่งขันทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รัฐบาล และจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นถ้ารัฐบาลมิได้มีการกำหนดแผนภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจน และจะนำไปสู่การมุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพอย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารด้านวิชาการ ด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการที่เป็นการตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้การดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันต้องพิจารณาปณิธาน ความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่างๆภายในสถาบันประกอบด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และต้องไม่เลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการดำเนินการ ดังนี้

1. คณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546 มีอำนาจในการให้ความเห็นชอบและเป็นองค์กรที่มีอำนาจควบคุมดูแลและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานธุรการการอุดมศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการอื่น หรือคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้ และมีอำนาจเรียกบุคคลใดๆ มาให้ถ้อยคำหรือแจ้งให้บุคคลใดๆ ส่งเอกสารหรือหลักฐานที่จำเป็นแก่การดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่

2. สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และหน้าที่อื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546 สภาสถาบันในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งประกอบด้วย นายกสภาสถาบันซึ่งผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเสนอชื่อ มีอธิการบดีเป็นกรรมการสภาสถาบันโดยตำแหน่ง และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผู้รับใบอนุญาตฯ เสนอชื่อ และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีเลือกจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเห็นชอบ สภาสถาบัน มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน และโดยเฉพาะ ให้มีอำนาจและหน้าที่วางนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ วางระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ เป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับพิจารณาเสนอจัดตั้ง รวม และยุบเลิก

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน สำนัก ศูนย์ ภาควิชา และหน่วยงานที่เรียกชื่อ
 อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะและภาควิชา อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัย
 เข้าสมทบ หรือยกเลิกการสมทบของสถาบันดังกล่าว พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษา
 ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งและถอดถอน รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี
 หัวหน้าแผนกอิสระ รองหัวหน้าแผนกอิสระ ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน
 ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหรือ
 รองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงาน
 ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และศาสตราจารย์เกียรติคุณ

3. คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งสภาสถาบันแต่งตั้งจากกรรมการสภาสถาบัน และกรรมการ
 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเกี่ยวกับ
 ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ พิจารณาและวินิจฉัยเกี่ยวกับการอุทธรณ์ตำแหน่งทางวิชาการ
 และพิจารณาเทียบตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาอื่นเข้าสู่ระบบของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. อธิการบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา
 เอกชน โดยมีที่มาจากการแต่งตั้งของสภาสถาบัน มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ และข้อบังคับของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งนโยบายและมติของสภาสถาบัน และหน้าที่อื่นๆ ตามที่กำหนดไว้
 ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 อธิการบดี คือ ผู้บริหารสูงสุดของ
 มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ผู้จัดการมหาวิทยาลัย บทบาทของอธิการบดีในเรื่องคุณภาพของผลผลิต
 ตามพันธกิจอย่างจริงจัง และจริงใจ ซึ่งได้แก่ การลงทุนเรื่องหน่วยงานประกันคุณภาพ การจัดทำ
 แผนคุณภาพเพื่อพัฒนาคน 3 กลุ่ม คือ (ก) อธิการบดี/รองอธิการบดี (ข) คณบดี/ผู้อำนวยการ
 (ค) อาจารย์ บุคลากรต่างๆ ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้และ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนคณะวิชา
 และ หน่วยงานต่างๆ

5. ฝ่ายวิชาการโดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้บริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบด้าน
 หลักสูตรและการสอน การศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประเมินหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร ระบบการเรียน
 การสอนของสถาบัน รวมทั้งการวิจัย พัฒนาสื่อการสอน การแต่งตั้งอาจารย์ พัฒนาคณาจารย์
 ตลอดจนการประสานงานวิชาการกับสถาบันอื่นๆ ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งมีคณะวิชาต่างๆ มี
 หน้าที่รับผิดชอบการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนตามสาขาวิชาที่ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนใน

สถาบัน ศูนย์หรือสำนัก มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหลักสูตร การดำเนินการเฉพาะเรื่อง ตามที่ได้มีการแบ่งงานในสถาบัน เช่น ศูนย์ภาษา ศูนย์ส่งเสริมการวิจัย ศูนย์หรือสำนักประกันคุณภาพ เป็นต้น และอาจรวม ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนและพัฒนาสถาบัน งานวิจัย สถาบันงานสารสนเทศ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนา งบประมาณ การประสานงานกับองค์กรต่างประเทศ

6. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่บริหารงานส่วนกลางของสำนักอธิการบดี หรือสำนักงานอธิการบดี สถาบันในเรื่องต่างๆ โดยแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ คือ แผนกสำนักอธิการบดี รับผิดชอบงานธุรการ ประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่และงานบุคคลากร แผนกการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบการเงินและการบัญชีของสถาบัน และแผนกพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดซื้อ ตรวจสอบวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่างๆของสถาบัน รวมทั้งฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมนอกหลักสูตร งานกิจกรรม งานปกครองนักศึกษา ตลอดจนงานแนะแนว และการจัดหางานให้นักศึกษาสำนักหอสมุดกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบจัดหาเอกสาร ตำราใส่ตลับคูปอง และวัสดุต่างๆในการเรียนการสอน ช่วยส่งเสริมสนับสนุนด้านการค้นคว้าให้กับนักศึกษา และรวมถึงกองบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการรับสมัครนักศึกษาใหม่ งานทะเบียนนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การวัดผล การศึกษา การตรวจสอบแจ้งผล บันทึกผลสอบ

ประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. มหาวิทยาลัย ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชาหรือหลายกลุ่มสาขาวิชา ให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต และมีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

2. สถาบัน ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเน้นการสอนในสาขาวิชาใดหรือกลุ่มสาขาวิชาใดโดยเฉพาะ ให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต และมีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต และการวิจัย และอาจจะกระทำภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

3. วิทยาลัย ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในบางสาขาวิชา ให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาในชั้นที่ไม่สูงกว่าปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิต และมีภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต และอาจกระทำภารกิจ

เกี่ยวกับการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษามีขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป โดยสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบัน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการบางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อด้านทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว มีการบริหารจัดการโดยเน้นหลักธรรมาภิบาล

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่าสถาบันอุดมศึกษามีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพกับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษานับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียน พร้อมทั้งทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์ วิเคราะห์ สร้างและเผยแพร่ความรู้ ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย ซึ่งสังคมควรได้รับประโยชน์จากสถาบันอุดมศึกษาคือบัณฑิตที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตการทำงาน เป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี ส่วนความรู้และองค์ความรู้ที่เป็นผลผลิตจากสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางเศรษฐกิจแล้ว ยังจะต้องช่วยนำพาสังคมไปสู่ความเป็นอารยประเทศอย่างยั่งยืนด้วย ในปัจจุบัน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและ

เอกชนหลายแห่งมีการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ มากขึ้น เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาควรบริหารงานวิชาการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและกิจกรรมโดยเฉพาะอย่างพัฒนาการทางการสื่อความ การตัดสินใจ การพัฒนาความเป็นผู้นำ ควรมีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ ในรูปแบบของทักษะชีวิต ทักษะสังคม สมรรถนะพื้นฐานที่นอกเหนือชั้นเรียน มีการจัดบูรณาการ กิจกรรมนอกหลักสูตรและชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตร สถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากเริ่มมีการขยาย แนวคิดการจัดการศึกษาในรูปแบบของการเรียนทางไกล และร่วมมือกับภาคธุรกิจมากขึ้น เพื่อ รองรับตลาดแรงงานในอนาคต

3. ด้านการบริหารงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุง การเงินโดยเน้นการบริหารจัดการที่โปร่งใสด้วยระบบธรรมาภิบาลของแต่ละสถาบัน และมีรูปแบบ การสรรหารายได้ที่หลากหลายมากขึ้น ด้วยการจัดหลักสูตรพิเศษ เพื่อนำเงินส่วนที่ได้มาบริหาร จัดการ นอกจากนี้ยังพบว่า ในการบริหารงบประมาณของสถาบันของรัฐนั้น รัฐบาลได้ลงทุนผ่าน งบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการพัฒนา ความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาด้านงบประมาณจากตัวชี้วัดที่กำกับสถาบันอุดมศึกษา เช่น ตัวชี้วัดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังคงต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อ การบริหารจัดการสถาบันด้วยตนเอง แม้ว่าปัจจุบันจะมีการสนับสนุนเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้สรรหาสถาบันที่เรียนโดยไม่จำเป็นต้องเป็นภาครัฐหรือเอกชน สถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันเน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไรเพื่อให้เห็นถึงผลตอบแทนที่ ชัดเจนมากขึ้น มีการสร้างความชัดเจนของรายได้จากค่าเล่าเรียน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งาน การค้าอื่นๆ

4. ด้านการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกใน ด้านการบริหารงานบุคคล คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่ แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า "ข้าราชการ"สู่การเป็น "พนักงาน มหาวิทยาลัย" การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้ บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น "ข้าราชการ" แต่ ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือนหรือ 1 ปีตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบัน มุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงาน ภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพ มีการบริหารค่าตอบแทนและ

การให้สวัสดิการกับบุคลากรเช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป ยังคงมีจุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการด้านเงินทุนเพื่อการพัฒนา การประเมินความสามารถในการบริหารจัดการ การพัฒนาความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และการสร้างอาจารย์มืออาชีพ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรให้การพิจารณาเป็นสำคัญเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพแก่สถาบันอุดมศึกษาต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546, หน้า 38-45)

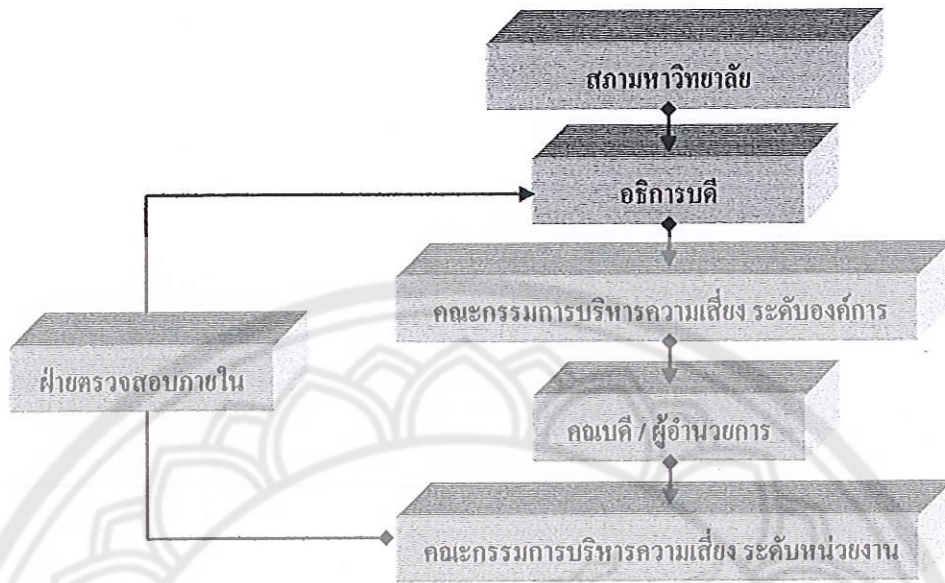
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า โดยทั่วไปได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานมาใช้เป็นแนวทางตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผล รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่สาธารณชน โดยเฉพาะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบครอบถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation)

3.1 โครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ และคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สำนัก ศูนย์ ดังนี้

3.1.1 ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

3.1.2 ระดับหน่วยงาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำคณะ สำนัก ศูนย์ แต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ เป็นประธาน หัวหน้าสาขา และหัวหน้าหน่วยงาน เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี



ภาพ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ดังตัวอย่างในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. สภามหาวิทยาลัย	ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน กำกับนโยบาย ให้คำเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. อธิการบดี	กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนออธิการบดีจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่ออธิการบดี
4. คณบดี/ ผู้อำนวยการ	ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทุกสิ้นปีงบประมาณ เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก	นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ /ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
6. หน่วยงานตรวจสอบภายใน	สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี

สรุปได้ว่า โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มี คณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สำนัก ศูนย์ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ 2 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คือ องค์คณะบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับมหาวิทยาลัย แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และศูนย์ คือ องค์คณะบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับคณะ สำนัก และศูนย์ แต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ เป็นประธาน หัวหน้าสาขา และหัวหน้าหน่วยงาน เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะเห็นได้ว่ามีประเด็นหลักสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือการกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำประเด็นสำคัญนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในกรอบความคิดในการวิจัย โดยสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงโดยเก็บข้อมูลและพิจารณาจากการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสถาบัน ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน รวมถึงแนวคิดในการกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สำนัก ศูนย์ ซึ่งต้องกำหนดคุณสมบัติการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. ความหมายการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง พบว่า มีองค์การต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้หลายด้านตามลักษณะขององค์การ ไว้ดังต่อไปนี้

กรมบัญชีกลาง (2550, หน้า 1) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรืออาจหมายถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งมีผลกระทบให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสียหาย ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเสีย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551, หน้า 23) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น และส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 4) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 11) ได้ชี้ชัดว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของ ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานทำให้ไม่บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ความเสี่ยงมี 2 ลักษณะ คือ ความเสี่ยงภายใน (Internal Risk) และความเสี่ยงภายนอก (External Risk)

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ธ สุนทรายุทธ (2550, หน้า 152) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

จากการศึกษาถึงความหมายของความเสี่ยง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้กระบวนการทำงานขององค์กรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีทั้งความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร

ในการศึกษาความหมายของการบริหารความเสี่ยง พบว่า มีการกล่าวไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง กระบวนการที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด

นฤมล สอาดโคม (2550, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร กำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

COSO (อ้างอิงใน อุษณา ภัทรมนตรี, 2552, หน้า 5-4) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการองค์กรธุรกิจฝ่ายบริหารและพนักงาน นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีดำเนินการบริหารเพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือล้มเหลว เพื่อควบคุมให้ระดับความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

2. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในองค์กรและกับภายนอก องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรไปบริหารความเสี่ยงในจุดที่ถูกต้อง และช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้ในงานต่าง ๆ โดยอาศัยการสร้าง ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและเรื่องอันเป็นสาเหตุที่เกิดผลกระทบต่อธุรกิจและความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (นิริศ โจรณีวิศาลทรัพย์, 2550, หน้า 3)

สงวน ช้างฉัตร (2547, หน้า 46) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงพอสรุปได้ คือ 1) สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้นในแง่การประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ 2) เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น 3) มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้นและสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2553, หน้า 6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงไว้ 10 ประการ คือ 1) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง 2) ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน 3) ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) สร้างโอกาส 5) สร้างคุณค่าให้การทำงาน 6) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 7) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร 8) ปกป้องการปฏิบัติงาน 9) เป็นส่วน หนึ่งของการบริหารงาน และ 10) มองเป้าหมายในภาพรวม

อุษณา ภักธมนตรี (2552, หน้า 5-6) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO-ERM จะช่วยให้องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์หลายประการ เช่น

1. สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด
2. สร้างความมั่นใจในการเติบโตระยะยาว
3. เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management)

4. เกิดระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากทุกระดับภายในองค์กร

5. เป็นเรื่องต้องปฏิบัติหรือเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2553, หน้า 6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงไว้ 10 ประการ คือ 1) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง 2) ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน 3) ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) สร้างโอกาส 5) สร้างคุณค่าให้การทำงาน 6) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 7) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร 8) ปกป้องการปฏิบัติงาน 9) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน และ 10) มองเป้าหมายในภาพรวม

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงในองค์กรนั้นจะเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงแตกต่างกันตามลักษณะขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา

หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความพร้อมของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2553, หน้า 2) ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาว่าควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านงบประมาณและการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด ความปลอดภัยของทรัพย์สิน การบันทึกบัญชีผิดพลาด การทุจริตรายงานทางการเงิน เรื่องสภาพคล่อง การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น การสูญเสียรายได้ วิธีการงบประมาณ ฯลฯ

2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนไม่เหมาะสม การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสียหายจากการควบคุมไม่เพียงพอหรือขาดการควบคุมทั้งในเรื่องกระบวนการทำงาน บุคลากร และระบบงานต่างๆ

5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร ตลอดจนภัยธรรมชาติหรือการก่อวินาศกรรม

6. ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการสำคัญตามนโยบาย

สมชาย ไตรรัตน์ภรณ์ (2549, หน้า 5) ได้สรุปความเสี่ยงต่าง ๆ ของธุรกิจโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน (financial risks) ความเสี่ยงทางการเงินแบ่งออกเป็นแปดด้าน คือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน/การทำกำไร (income statement structure/profitability) โครงสร้างบัญชีดุล (balance sheet structure) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (currency risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (interest rate risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (market risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (credit risk) และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (capital adequacy) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นห้าด้าน คือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง/การยอมรับ (reputation risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (business strategy risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (technology risk) ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน (internal systems and operational risks) ความเสี่ยงการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต (mismanagement and fraud) 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (business risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (policy risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (systemic (country) risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (legal risk) 4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (event risk) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการเมือง (political risk) ความเสี่ยงจากการลุกลามของปัญหาภายนอก (contagion risk) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (other exogenous risk) ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 167 – 171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองถึงลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากขึ้นด้วย กล่าวคืองบประมาณ บุคลากรและการจัดการย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามขนาดแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้นส่วนมากไม่

พบว่าขนาดจะมีปัญหากับการจัดการมากนัก แต่ที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์การจะสัมพันธ์กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คืออย่าให้องค์การมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์การแบบทางการมากจนเกินไปจนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนักเพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็จะพบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์การขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวางก็จะยิ่งเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (good governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในโดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (audit committee) อื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นทำได้อีก โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะมีมากขึ้นเพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่มีปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์การเป็นแบบก้าวกระโดดย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งกันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้าเพราะการวัดความสามารถผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย และเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ใช่ตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมจะทำให้องค์กรถึงขั้นล้มละลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ที่สำคัญ ได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (significant areas) ขององค์กรย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (ordinary nation test: O-NET) และคะแนนเฉพาะ (advanced national education test: A-NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ให้ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดีอยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหัน หรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งยังจะนำมาซึ่งความสูญเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลต่อองค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานมีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่กฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุด ในระดับประถมและมัธยมศึกษาชั้นมัธยมจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทางทุจริตคอร์ปชั่นหรือการยกยอกข้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องการกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ E-procurement ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดูล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุรหุรา ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสคอมพิวเตอร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายใน คน ระบบหรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาเป็น 13 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน 2) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ 5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี/การสื่อสาร 6) ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง 8) ความเสี่ยงทางการเรียนการสอน 9) ความเสี่ยงด้านร่างกาย 10) ความเสี่ยงทางการทุจริต 11) ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา 12) ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางวิชาการ 13) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้น ยังพบว่าในต่างประเทศได้แสดงประเภทความเสี่ยงไว้หลายด้าน คือ

คลอราเฟส (Dimitris N. Chorafas, 1998, p. 254) ได้แบ่งความเสี่ยงของโลกเป็น 16 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านเครดิต (credit risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (currency risk) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลง (volatility risk) ความเสี่ยงด้านการตีราคาหรือการประเมินราคา (interest-risk) ความเสี่ยงเกี่ยวกับประเทศ (country risk) ความเสี่ยงด้านหุ้น (equity risk) ความเสี่ยงด้านตำแหน่ง (position risk) ความเสี่ยงด้านการกู้ (loans risk) ความเสี่ยงในการแลกเปลี่ยนเงินทุน (funds-transfer risk) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (fraud risk) ความเสี่ยงด้านกระบวนการดำเนินการ (transaction processing risk) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (event risk) ความเสี่ยงด้านเงื่อนไขการขาย (sales conditions risk) ความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ (settlement risk) และ ความเสี่ยงด้านการรับประกัน (underwriting risk)

มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาวิลมิงตัน (University of North Carolina Wilmington) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางการเงินครอบคลุมถึงประเด็นความเสี่ยง 8 ประเภทด้วยกัน คือ

- 1.1 ความเสี่ยงด้านบัญชีและการตรวจสอบ
- 1.2 ความเสี่ยงด้านข้อตกลง/สัญญา/รายงาน/หลักฐานเอกสาร
- 1.3 ความเสี่ยงด้านการโกง/การหลอกลวง
- 1.4 ความเสี่ยงในเรื่องการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการได้มาซึ่งการให้ของขวัญที่ไม่เหมาะสม
- 1.5 ความเสี่ยงในเรื่องความไม่เหมาะสมในการบรรจุหรือการทำสัญญา
- 1.6 ความเสี่ยงในการบริจาคเงินในทางที่ผิด

1.7 ความเสี่ยงในการขโมย/การฉ้อฉล/การยกยอก

1.8 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการสิ้นเปลือง

2. สภาวะความเสี่ยงและความปลอดภัย

3. ความเสี่ยงทางการวิจัย

4. ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์

5. ความเสี่ยงทางด้านกีฬา

เจมส์รอท (James Roth) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิต การลงทุน การโกง การฉ้อฉล การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ การหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้ำสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี

4. ความเสี่ยงทางการควบคุม/กฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางการตลาด

6. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขันทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร

ส่วนงานสาธารณะ รัฐบาลสกอตแลนด์ (The Scottish Government Public Sector) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงภายนอก ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ กฎระเบียบและการควบคุมสิ่งแวดล้อม การเมือง การตลาดและภัยพิบัติธรรมชาติ

2. ความเสี่ยงในการดำเนินงาน/องค์การ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน ข้อมูลข่าวสาร ชื่อเสียง การโยกย้าย การใช้เทคโนโลยี โครงการ นวัตกรรม บุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย

3. ความเสี่ยงทางการเงิน ครอบคลุมไปถึงเรื่องงบประมาณ การโกงหรือการขโมย การประกัน เงินทุนและหนี้สิน

4. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ ผู้บริหารมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน และผลกระทบที่ตามมา

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities in Schools) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ไม่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน การส่งวนข้อมูล อายุเกินระดับ การขาดแคลนผู้ตรวจและความยุ่งยากในการให้การบ้านเด็ก

2. ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วยความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา/การมอบหมายหน้าที่

3. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มี การบ้าน การไม่แน่ใจของการเป็นอยู่ของนักศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

4. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในโรงเรียนต่ำ การสนับสนุนจากผู้ที่มีฐานะทางสังคม

5. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วย การหนีโรงเรียนเป็นประจำ การละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง การเลิกเรียนกลางคัน

6. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ความไม่สนใจการเรียน ข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำ ความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงในการบริหารงานปัจจุบันของมหาวิทยาลัยนั้น มีมากมายหลากหลายความเสี่ยง ซึ่งประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านงานวิชาการ 3) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ 3) ความเสี่ยงด้านงานบุคคล 4) ความเสี่ยงด้านงานบริหารจัดการทั่วไป 5) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 6) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย 7) ความเสี่ยงด้านการมีชื่อเสียงของสถาบัน

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเภทหรือขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยเอกชนไว้ 5 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านงานวิชาการ 2) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ 3) ความเสี่ยงด้านงานบุคคล 4) ความเสี่ยงด้านงานบริหารจัดการทั่วไป และ 5) ความเสี่ยงด้านการมีชื่อเสียงของสถาบัน

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการจริงซึ่งเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนของความเสี่ยง (risk management process) มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 26) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง 5) การประเมินการควบคุม 6) การรายงาน และ 7) การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 4) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องตอบสนองหรือเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินการ วัตถุประสงค์ไม่ใช่วิธีการและไม่ใช่เครื่องมือหรือการดำเนินการแต่อาจเป็นข้อบังคับของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร

วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกันหรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความเสียหาย (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุม การประเมินความเสี่ยงมักจะทำ 2 มิติ คือ

3.1 การวัดความเป็นไปได้/โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood Score) เป็นการประเมินความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด พิจารณาในรูปของความถี่ (Frequency) หรือระดับความเป็นไปได้/โอกาส

3.2 การวัดความเสียหาย/ผลกระทบ (Impact Score) เป็นการพิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดความเสี่ยง/ผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งผลกระทบในเชิงปริมาณ (คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย) และในเชิงคุณภาพ

4. การจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีขั้นตอนดังนี้

4.1 จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังกิจกรรมควบคุม (Residual risk) โดยดูจากระดับความเสี่ยง

4.2 ระบุทางเลือกเพื่อลดความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือกิจกรรมที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ

4.3 ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (cost-benefit analysis)

5. การรายงานความเสี่ยง การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ดำเนินการดังนี้

5.1 ความเสี่ยงสูงมาก ให้ผู้รับผิดชอบรายงานเป็นรายเดือน

5.2 ความเสี่ยงสูง ให้ผู้รับผิดชอบรายงานเป็นรายไตรมาส

5.3 ความเสี่ยงปานกลาง ให้ผู้รับผิดชอบรายงาน 6 เดือนต่อครั้ง

5.4 ความเสี่ยงต่ำ ให้ผู้รับผิดชอบรายงานปีละ 1 ครั้ง

6. การสอบทานและติดตามผล การสอบทานและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้มีการควบคุม และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการสอบทานและติดตามผล ดังนี้

6.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยง ติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริง และมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

6.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารคณะ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) 7 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) 5) กิจกรรมการ บริหารความเสี่ยง (Control Activities) 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) และ 7) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2553, หน้า 7-8) ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของ แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดย พิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ จากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact/Consequence) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำ ให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการใน การจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้น ให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่

ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

5. การรายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำนักตรวจสอบภายในฝ่ายพัฒนาบุคลากร (2545, หน้า 11-12) มีขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (objectives establishment) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อเริ่มจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง คือ ปัจจัยทางสภาวะแวดล้อมต่างๆ เช่น ปรัชญา (philosophy) วัฒนธรรมองค์กร (culture) กลยุทธ์ (strategy) วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) ค่านิยม (value) ปัจจัยภายนอกและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ รัฐบาล และสังคม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) การระบุความเสี่ยง คือ การระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการดำเนินงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือผลการดำเนินงานของกิจการซึ่งขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการ คือ 1) พิจารณาว่ามีกิจกรรมใดหรือกระบวนการใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ 2) พิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการนั้นมีปัจจัยเหตุการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการตามกิจกรรมนั้นๆ ได้โดยให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทุก ๆ รูปแบบหรือพิจารณาความเสี่ยงทุกประเภทให้ครอบคลุมมากที่สุด 3) ระบุความเสี่ยง (risk identification) ที่ได้สำหรับเป็นหัวข้อในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (risk assessment and prioritized) ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยงแต่ละจุดแล้วจึงทำการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้โมเดลความเสี่ยง (risk model) ช่วยในการประเมินซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ผลกระทบความรุนแรง (severity of effect: S) คือ การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากตัวอย่าง เช่น จำนวนผลกระทบของลูกค้าภายนอก การไม่ยอมรับของลูกค้า การไม่ยอมรับของลูกค้าภายใน ความ

ผิดพลาดทางการเงิน เป็นต้น 2) ประเมินโอกาส (occurrence evaluation: O) หมายถึง การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากหลายจุด เช่น ขนาดของความผิดพลาดในการจัดการ ความถี่ของโอกาส การตรวจพบ เป็นต้น นอกจากนี้ สิริ ทองสิริ ให้คะแนนความรุนแรง และโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น อาจกำหนดให้มีระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงการกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับคะแนน (level)	ความรุนแรง (severity)	ความหมาย (description)
1	น้อยมาก (insignificant)	สูญเสียทางการเงินน้อย, ไม่มีการบาดเจ็บ
2	น้อย (minor)	สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, มีผลกระทบภายในองค์กรเอง
3	ปานกลาง (moderate)	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (major)	สูญเสียทางการเงินมาก, บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (catastrophic)	สูญเสียทางการเงินมหาศาล, เสียชีวิต, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ

ตาราง 3 แสดงการกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน (level)	โอกาสเกิด (occurrence)	ความหมาย (description)
1	น้อยมาก (rare)	สูญเสียทางการเงินน้อย, ไม่มีการบาดเจ็บ
2	น้อย (unlikely)	สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, มีผลกระทบภายในองค์กรเอง
3	ปานกลาง (possible)	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก

ตาราง 3 (ต่อ)

ระดับคะแนน (level)	โอกาสเกิด (occurrence)	ความหมาย (description)
4	มาก (likely)	สูญเสียทางการเงินมาก, บาดเจ็บสาหัส, สูญเสีย ความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (almost certain)	สูญเสียทางการเงินมหาศาล, เสียชีวิต, มี ผลกระทบถึงขั้นหายนะ

เมื่อทำการให้คะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดแล้ว ก็จะนำคะแนนทั้งสองนั้นมาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในเมตริกซ์รูปแบบความเสี่ยง (risk model) ดังต่อไปนี้

Severity \ Occurrence	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
Almost Certain 5	5	10	15		
Likely 4	4	8	12		
Possible 3	3	6	9	12	15
Unlikely 2	2	4	6	8	10
Rare 1	1	2	3	4	5

Extreme



Medium

High



Low

ภาพ 2 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix)

ที่มา: แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส, สำนักตรวจสอบภายในฝ่ายพัฒนาบุคลากร, 2545, หน้า 11-12

อาจทำการสรุปเมตริกซ์ Risk Model ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงช่วงคะแนนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1 - 3	ต่ำ (low)
4 - 9	ปานกลาง (medium)
10 - 15	สูง (high)
16 - 25	สูงสุด (extreme)

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบหลายลักษณะ มีการกำหนดหัวข้อ น้ำหนักและเกณฑ์การให้คะแนนต่าง ๆ กันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรที่จะนำไปปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น องค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่ายอาจจะใช้เกณฑ์การประเมินแตกต่างกับองค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องการรักษาลูกค้า เป็นต้น

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การจัดการความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงในแต่ละจุด กลยุทธ์ของความเสี่ยงนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 แบบ (4 T's Strategies) คือ 1) Take – การยอมรับความเสี่ยง (risk acceptance) 2) Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (risk reduction/control) 3) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) และ 4) Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (risk sharing/spreading)

5. การติดตามและการสอบทาน (monitoring and review) ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และนโยบายที่เกี่ยวข้องที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อทบทวนว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพียงใด และทำการสรุปผลการติดตามเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมมาตรการจัดการความเสี่ยง ควรแจ้งให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบทุกครั้ง ส่วนในกรณีที่พบว่าระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นควรมีการเสนอแผนจัดการความเสี่ยงและรายงานให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาทันที

อุษณา ภัทรมนตรี (2552, หน้า 5) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการระบุ (Identify) เหตุการณ์ ประเมิน (Assess) ความเสี่ยง และวิธีการจัดการตอบสนอง (Responses) ต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพที่สุดหากออกแบบให้แทรกหรือฝัง (embedded) อยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติ

สมชาย ไตรรัตน์ภริมย์ (2549, หน้า 12) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การและทรัพยากรองค์การซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการผลผลิตหลักของการบริหารนี้คือแผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (risk identification) ประกอบด้วย ข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือการเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative risk analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังการจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ การ update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลาเสมอ

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (quantitative risk analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk response planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่างๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk monitoring and control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการและกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

วิลสัน (Wilson, J, 1999) กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การค้นหาความเสี่ยง (risk identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ให้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมรวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหาเหล่านั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ให้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่และความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด
- 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการกับความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
- 4) การประเมินผลความเสี่ยง (risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2550, หน้า 45) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนบริหารความเสี่ยง ถ้าโครงการต้องการได้รับการจัดการความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงพอแล้ว ทีมและผู้บริหารโครงการก็จะต้องใช้ความพยายามในการวางแผนที่จะรับมือกับความเสี่ยงให้มาก โดยในการวางแผนความเสี่ยงจะต้องกำหนดวิธีการที่ทีมงานจะใช้ในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการค้นหาเหตุการณ์ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เพื่อที่จะป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันหรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจในการบริหารโครงการ ซึ่งการระบุถึงความเสี่ยงนั้นต้องมุ่งไปที่ปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกทั้งที่คาดการณ์ได้และคาดการณ์ไม่ได้ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เมื่อทีมบริหารโครงการได้ทำการระบุความเสี่ยงแล้ว สิ่งที่จะต้องทำก็คือ การพัฒนาใบสำรวจรายการของปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องเผชิญในโครงการต่างๆ ไปและถ้าเป็นไปได้ปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างกันนั้นควรที่จะได้รับการชั่งน้ำหนักตามความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้ทีมงานรู้ว่าเหตุการณ์ของความเสี่ยงใดจะเกิดขึ้นในโครงการหลังจากที่ได้มีการทำการระบุหรือการค้นหาปัจจัยเสี่ยงแล้ว ซึ่งในขั้นตอนนี้ทีมและผู้บริหารโครงการต้องมุ่งความสนใจไปที่การตอบคำถามที่ว่าอะไรเป็นผลลัพธ์ที่จะได้รับความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น ซึ่งทางทีมบริหารโครงการสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงใน 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพและความเสี่ยงเชิงปริมาณ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ในความเป็นจริงการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ดีและเหมาะสมจะช่วยให้ทีมงานและผู้บริหารโครงการมีความระมัดระวังความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญในการบริหารโครงการมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหากได้มีการนำความเสี่ยงเชิงปริมาณมาวิเคราะห์เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจด้วยก็จะดีมากยิ่งขึ้น

5. การวางแผนรับมือความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารโครงการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในโครงการที่ตนเองรับผิดชอบอยู่และผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นเพราะความเสี่ยงนั้น การวางแผนรับมือความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบได้ว่าอะไรเป็นการกระทำที่ต้องปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงต่อความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อที่จะให้ได้รับผลกระทบลดน้อยลง ซึ่งวิธีการหรือกลยุทธ์ในการรับมือกับความเสี่ยงมีด้วยกัน 4 วิธีคือ 1) การถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น 2) การป้องกันความเสี่ยง เป็นการทำให้ความเสี่ยงลดน้อยลงโดยการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเพิ่มระดับความเสี่ยงขึ้น เช่น การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องจักรก่อนทุกครั้งเพื่อลดความเสี่ยงของการชำรุดเสียหายระหว่างการผลิต 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงที่จะทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหา เช่น ผู้บริหารโครงการอาจพบว่า การนำเอาซอฟต์แวร์บางตัวเข้ามาใช้อาจก่อให้เกิดแนวโน้มที่จะทำให้ระบบฐานข้อมูลเสียหาย และ 4) การยอมรับความเสี่ยง

6. การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง หลังจากที่มีการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงก็คือการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่ทีมงานและผู้บริหารโครงการเผชิญหน้า เพื่อจะได้คอยสอดส่องดูว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นส่งผลดีต่อโครงการหรือไม่อย่างไรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบเพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีหลายขั้นตอน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปนำไปดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่คาดหวังในการบริหารความเสี่ยงคือการลดความเสี่ยง ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและเป็นที่ยอมรับ สามารถควบคุมและตรวจสอบได้

2. การดำเนินการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบเพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างเป็นลำดับ 5 ประการ คือ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดการความเสี่ยง 4) การจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง เป็นต้น

3. การรายงานผลและการเผยแพร่ผลงานการบริหารความเสี่ยง (Report and Publish) คือ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลของผลการดำเนินงานตามขั้นตอนของดำเนินงาน

5. วิธีการบริหารความเสี่ยง

วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว การควบคุมตามประเภทต่างๆ และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น จึงเป็น

หลักการทางด้านความคิด และการวิเคราะห์ความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีการนำไปใช้ควบคู่กันไปด้วยกันเสมอ ดังตาราง 5 และตาราง 6

ตาราง 5 แสดงวิธีการบริหารความเสี่ยง

วิธีการ	ศัพท์ที่นิยมใช้ (กรมนัญชีกลาง)	แนวคิด 4 T
1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่นการจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Risk Reduction (Control)	Treat
3. การกระจาย หรือโอน ความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่นการทำประกันภัย กับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

ตาราง 6 แสดงประเภทของการควบคุม

ศัพท์ที่ใช้	ประเภทการควบคุม
1. Preventive Control	การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
2. Detective Control	การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นการควบคุมที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
3. Directive Control	การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
4. Corrective Control	การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

จากการศึกษา พบว่า การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการจัดวางระบบควบคุมภายใน (COSO) และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงความสัมพันธ์ของระบบการบริหรกับวัตถุประสงค์และการบริหาร
ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์ของการ ควบคุมภายใน (COSO)	วัตถุประสงค์การบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM)	องค์ประกอบการระบุ ความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้ให้ ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้
1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการ ดำเนินงาน (Operation Objectives)	1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives)	1. ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ได้ของการรายงานทาง การเงิน (Financial Reporting Objectives)	2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของ การรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives)	2. ความเสี่ยงด้านงบการเงิน และงบประมาณ
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ ตามกฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)	3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)	3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย
	4. เพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ขององค์กร	4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ ภายนอก

จากการศึกษาแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาข้างต้น พบว่า
องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ได้เป็น
อย่างดี ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการนำระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการบริหารการศึกษา

มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ใน กระบวนการบริหารการศึกษา	ดัชนีชี้วัด
คะแนน 1: มีการดำเนินการไม่ครบ 3 ระดับแรก, คะแนน 2: มีการดำเนินการ 3 - 4 ระดับแรก, คะแนน 3: มีการดำเนินการครบทุกระดับ	
ระดับ 1: มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบัน/คณะ ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญใน การกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของคณะ- รายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ ของคณะ
ระดับ 2: มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง	รายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจสูงสุดของคณะ ซึ่งการวิเคราะห์
	ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
	รายงานการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

ตาราง 8 (ต่อ)

มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ใน กระบวนการบริหารการศึกษา	ดัชนีชี้วัด
คะแนน 1: มีการดำเนินการไม่ครบ 3 ระดับแรก, คะแนน 2: มีการดำเนินการ 3 - 4 ระดับแรก, คะแนน 3: มีการดำเนินการครบทุกระดับ	
ระดับ 3: มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนดังกล่าวต้องกำหนดมาตรการหรือ แผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ ความ เข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านการ บริหารความเสี่ยง และการดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่ จะเกิดขึ้นอย่าง เป็นรูปธรรม	แผนงานด้านการนำระบบบริหารความเสี่ยงมา ใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา
ระดับ 4: มีการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	รายงานขั้นตอนหรือรายละเอียดการดำเนินงาน ตามแผน ผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนกล ยุทธ์ แผนปฏิบัติงานของคณะ ตลอดจนการ ประเมินและปรับปรุง
	โครงการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ กระบวนการบริหารการศึกษาของคณะ ตลอดจนหลักเกณฑ์ ประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 5: มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงตลอดจนมีการกำหนด แนวทางและข้อเสนอ เน้นในการปรับปรุงแผน บริหารความเสี่ยง โดยได้รับความเห็นชอบ จากผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน/คณะ	รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง ที่มีแนวทางและข้อเสนอแนะ ที่ ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดของ คณะ
	เอกสารการประเมินผลการนำระบบบริหาร ความเสี่ยงมาใช้ในคณะ

5.1 การพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาประยุกต์ในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องเผชิญอย่างคาดไม่ถึงและสนับสนุนการสร้างและรักษาค่านิยมขององค์กร การจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะเป็นตัวสนับสนุนความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เชื่อมโยงความเสี่ยงกับความเติบโตและผลตอบแทน ส่งเสริมการตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยง ลดความตื่นตระหนกและความสูญเสียในการปฏิบัติการ ระบุและบริหารความเสี่ยงระหว่างสถานประกอบการได้ สามารถตอบสนองความเสี่ยงที่ซับซ้อนอย่างบูรณาการได้ สามารถฉกฉวยโอกาสและมีการลงทุนอย่างเหมาะสม ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายสำหรับฝ่ายบริหารขององค์กรทั่วไปก็คือการกำหนดระดับความไม่แน่นอนที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อศักยภาพและบันทึกหรือส่งเสริมคุณค่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปจึงเป็นการสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารได้จัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสเพื่อส่งเสริมความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ร่วม การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรทั่วไปสามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ องค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมซึ่งปัจจัยต่างๆ เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี กฎระเบียบ การปรับโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงตลาดและการแข่งขันที่สร้างความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนมักถูกแสดงออกมาและสร้างขึ้นจากทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีกลยุทธ์สร้างความเติบโตโดยมีพื้นฐานจากการขยายการดำเนินงานไปยังประเทศอื่น ทางเลือกเชิงกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นความเสี่ยงและโอกาสของการมีส่วนร่วมกับความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อมทางการเมือง ทรัพยากร ตลาด ช่องทาง ความสามารถของแรงงาน และต้นทุนของประเทศนั้น ดังนั้นความไม่แน่นอนนั้นเป็นไปได้อย่างที่ความเสี่ยงและโอกาส มีความเป็นไปได้ที่จะลดหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

การจัดการความเสี่ยง (Enterprise risk management – ERM) เป็นกรอบความคิดทางการบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการสร้างโอกาสและคุณค่าให้กับองค์กร สำหรับความไม่แน่นอนขององค์กรทั่วไปก็คือ การที่องค์กรไม่อาจจะบรรลุพันธกิจตามแผนงานการบริหารงานที่กำหนดไว้ได้

คุณค่าและค่านิยมร่วม (shared value) จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยตั้งปรัชญาและค่านิยมที่จะปลูกฝังให้พนักงานทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ ดังนั้นค่านิยมร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่

พนักงานขององค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจน หรือต้องศึกษา และทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารจะสร้าง รักษาหรือให้คุณค่าในทุกกิจกรรมจากการกำหนดการปฏิบัติงานในองค์กรในแต่ละวัน การตัดสินใจจะต้องตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส ความต้องการที่ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การสร้างคุณค่าเกิดขึ้นโดยการพัฒนาทรัพยากร อันประกอบด้วยบุคลากร ทักษะ เทคโนโลยีและความน่าเชื่อถือ เช่น แบรรณดี เป็นต้น เพื่อสร้างประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรให้มากขึ้นกว่าเดิม การรักษาคุณค่าโดยเน้นไปยังบุคลากร กระบวนการ ระบบ และการปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ประกอบด้วยสิ่งอื่น ๆ เช่น คุณภาพของสินค้า ความสามารถในการผลิตและความพึงพอใจของลูกค้า คุณค่าสามารถเพิ่มขึ้นได้เมื่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารมีความสมดุลระหว่างการเติบโต วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปจะช่วยอำนวยความสะดวกในการระบุความต้องการของตลาด ความไม่เพียงพอและเหตุการณ์อื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าและความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.2 คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

5.2.1 การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีคุณค่าขององค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นโดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม

5.2.2 สามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กร

5.2.3 ช่วยจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และสามารถกำหนดแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

5.2.4 ความสำเร็จขององค์กร การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรตระหนักถึงคุณค่าที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งได้ถูกสร้าง รักษาหรือซ่อนเร้นอยู่ภายในการดำเนินงานปัจจุบัน และคุณค่าซึ่งซ่อนเร้นอยู่ในการตัดสินใจในอนาคต คุณค่าที่ซ่อนเร้น หมายถึงคุณค่าที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ โดยองค์กรไม่ได้นำออกมาใช้หรือกำลังหมดค่าไปในที่สุดการวัดคุณค่าขององค์กร การวัดคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับคุณค่า ประโยชน์ หรือเรื่องที่สำคัญขององค์กรต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วม ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งมักคิดถึงคุณค่าในลักษณะการวัดการเงิน เช่น กำไรทางเศรษฐศาสตร์ คุณค่าเพิ่มของผู้มีผลประโยชน์ร่วม การปรับความเสี่ยงจากผลตอบแทนจากทุนทรัพย์หรือ

งบประมาณที่ได้รับจากทางการในกรณีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐและองค์กรมหาชน คุณค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากความน่าเชื่อถือในการบริหารงานโดยรวมของคณะกรรมการบริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการดำเนินการให้ได้ตามแผนงาน และโครงการที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจที่จะก้าวไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ได้ (เมธา สุวรรณสาร, 2544, หน้า 39-43)

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างยิ่ง ถือเป็นส่วนสำคัญ เพราะเป็นสถาบันที่มีภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ซึ่งหากการทำงานต้องพบกับความเสี่ยงใดๆ โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งในส่วนต่อไป ผู้วิจัยจะได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

6. การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในระบบการบริหารการศึกษา

การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในระบบการบริหารการศึกษาควรดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน ต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 27-32)

6.1 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ต้องกำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้วย

6.2 มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และระบุปัจจัยเสี่ยง 2) การจัดลำดับความเสี่ยง หมายถึง การเรียงลำดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบความรุนแรง

6.3 มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีมาตรการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับ

6.4 มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเหมือนกับการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบติดตามของการจัดวางระบบควบคุมภายใน

6.5 มีการสรุปและรายงานผล ตลอดจนเสนอแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงโดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด

แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมตามมาตรฐานการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษาตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 ที่ได้กำหนดมาตรฐาน โดยใช้แนวคิดของ COSO ซึ่งสามารถนำไปใช้ทั้งในภาครัฐ และเอกชน ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดการจัดวางระบบควบคุมภายในเป็นแบบ ERM หรือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีความพื้นฐานแนวคิดเดียวกัน มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการจัดวางระบบควบคุมภายในเป็นแบบ ERM หรือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ	องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด ERM
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	1. สภาพแวดล้อมการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง	2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. กิจกรรมการควบคุม	3. การระบุปัจจัยเสี่ยง
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	4. การประเมินความเสี่ยง
5. การติดตามประเมินผล	5. การจัดการความเสี่ยง
	6. กิจกรรมการควบคุม
	7. สารสนเทศและการสื่อสาร
	8. การติดตามประเมินผล

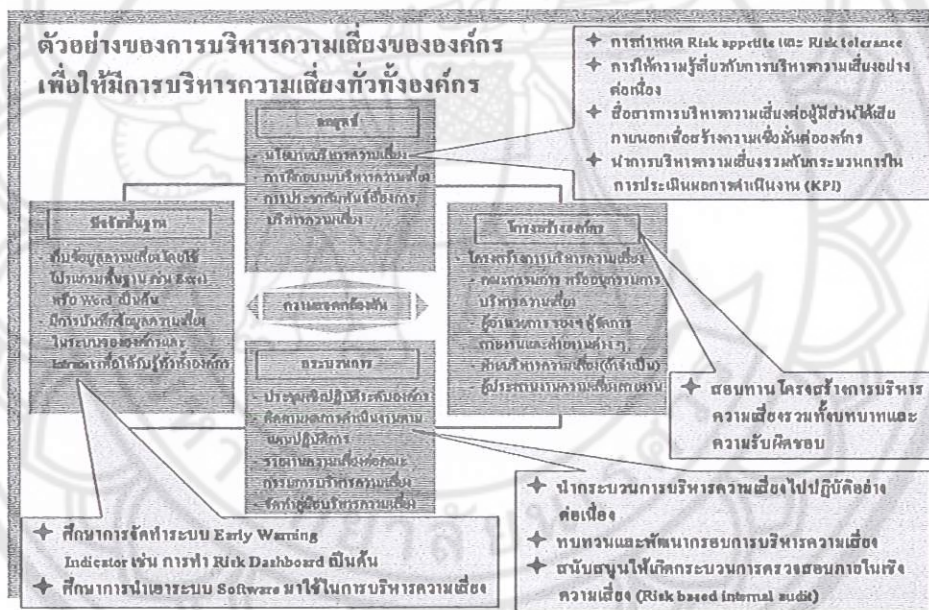
การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นการกำหนดวิธีการที่จะรับมือหรือบรรเทาผลกระทบจากปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นภารกิจของการตรวจสอบภายในจึงอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเป็นมืออาชีพ เพื่อสามารถประเมินระบบงานระบบการปฏิบัติงาน และระบบบริหารความเสี่ยง ได้อย่างเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถาบัน การบริหารความเสี่ยงในการตรวจสอบภายในมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในต้องทำให้สถาบัน คณะผู้บริหารภายในสถาบันมีความเชื่อมั่นระบบการบริหารความเสี่ยงและสามารถมั่นใจได้ว่าจะไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ ซึ่งจะสังเกตได้จากสถาบันการศึกษาที่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม จะมีจำนวนนักศึกษาที่สมัครสอบ ดังนั้นงานตรวจสอบภายในจึงมีเป้าหมายที่ชัดเจนคือ การส่งเสริม สนับสนุน ประเมิน และให้ความเห็นต่อระบบการกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันว่ามีความเพียงพอและ

เหมาะสมทำให้มั่นใจได้ว่าจะไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งผู้ตรวจสอบภายใน ต้องมีความรู้อย่างมืออาชีพแล้ว ยังต้องมีความรู้ในการบริหารความเสี่ยงของงานตรวจสอบภายใน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในเพื่อส่งเสริมให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายโดยรวม การตรวจสอบภายใน เป็นกระบวนการที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน นำแผนไปสู่การ ปฏิบัติและติดตามประเมินผล โดยการปฏิบัติงานตรวจสอบต้องให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่ ยอมรับเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าการตรวจสอบภายในที่ปฏิบัติอยู่นั้นสามารถให้ผลลัพธ์ที่เป็นที่ ยอมรับและสนับสนุนขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นผู้บริหารงาน ตรวจสอบภายใน ต้องมีการประเมินความเสี่ยงของงานตรวจสอบภายในว่ามีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ งานตรวจสอบภายในที่ตนรับผิดชอบนั้นจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ไม่ว่าจะเป็นทั้งวิธีการ กระบวนการ การรายงาน การวางแผน และบุคลากรของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความ เสี่ยงอะไรที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการให้เหมาะสมเพื่อสามารถทำให้งานตรวจสอบได้รับการ ยอมรับและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบภายในที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยงในงานตรวจสอบภายใน ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์งาน ตรวจสอบภายในโดยให้เป็นไปตามมาตรฐานและความต้องการของสถาบัน เมื่อหัวหน้างาน ตรวจสอบสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว หัวหน้างานตรวจสอบต้องกำหนดแผน ยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมถึงกำหนดให้มีการประเมินผลให้ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่บ่งชี้ความสำเร็จทั้งใน การบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่บ่งชี้ความสำเร็จทั้งในการบรรลุวัตถุประสงค์ และตัวชี้เป้าไปสู่ ความสำเร็จซึ่งวัดได้ทั้งวิธีการตรวจสอบ กระบวนการตรวจสอบ การกำหนดแผนงานตรวจสอบ ตามความเสี่ยงด้วย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้ตรวจสอบยุคปัจจุบันต้องรู้จักการบริหารและการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงด้วย เมื่อหัวหน้างานตรวจสอบภายในได้กำหนด แผนงานแล้ว หัวหน้างานตรวจสอบต้องทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดด้วย ซึ่งจะต้องมีการกำหนดระดับความสำคัญของความเสี่ยงและจัดลำดับให้ ได้ จากนั้นต้องกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมเพื่อทำให้งานตรวจสอบภายใน มั่นใจได้ว่าจะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งการประเมินความเสี่ยงและจัดการ ความเสี่ยงนั้นต้องประเมินให้ครอบคลุมทุกระบวนการของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่ขั้นตอน การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การ ตรวจสอบ วิธีการตรวจสอบ กระบวนการตรวจสอบ รวบรวมหลักฐาน การรายงานและสรุปผล และ การติดตามผลการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานของการตรวจสอบภายในสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ในการบริหารตรวจสอบภายในโดยไม่มีการบริหาร

ความเสี่ยงย่อมส่งผลให้ผลงานของการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายในไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือผู้รับการตรวจสอบได้ และจะทำให้งานตรวจสอบไม่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กร เป็นเพียงผู้แจ้งข้อมูลของความบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งผู้รับการตรวจสอบย่อมมีส่วนรับรู้รับทราบอยู่แล้ว (เอกสารการบริการความเสี่ยงสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน, 2552, หน้า 16)

เนื่องจาก ERM เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร องค์กรประกอบของกรอบแนวคิด ERM ได้ถูกอธิบายในเนื้อหาที่ว่าฝ่ายบริหารจะสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างไร สิ่งที่คณะกรรมการและผู้บริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารองค์กรไม่ใช่ ERM ในทุกเรื่อง แต่ ERM เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งอธิบายโดยย่อได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ที่มา: เอกสารการบริการความเสี่ยงสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน, 2552

6.1 ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

อุษณา ภัทรมนตรี (2552, หน้า 21-23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO-ERM จะช่วยให้องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์หลายประการ เช่น

1. สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด ในยุคปัจจุบันฝ่ายบริหารจะต้องเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ให้เจริญเติบโตยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงจะสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีแผนงานสนับสนุน และมีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

2. สร้างความมั่นใจในการเติบโตระยะยาว การบริหารความเสี่ยงทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยมีการบริหารควบคุมให้เกิดสมดุลระหว่างอัตราการเจริญเติบโต ผลตอบแทน อย่างสม่ำเสมอ ไม่สูงหรือต่ำเกินไป เพราะกิจการที่เสี่ยงมากไปหรือมีกำไรสูงในปีหนึ่ง และต่ำไปอีกปีหนึ่ง อาจเกิดความผันผวนทางการเงินหรือโครงสร้างพื้นฐาน หรือหากเน้นอัตรากำไรที่สูงอย่างต่อเนื่องและเกินจริง อาจกดดันให้เกิดการตกแต่งตัวเลขทางบัญชี ที่ทำให้งบการเงินเชื่อถือไม่ได้ เกิดความเสี่ยงและการสูญเสียร้ายแรงจนถึงขั้นการล้มละลาย เหมือนที่เกิดขึ้นกับธุรกิจต่างประเทศมาแล้ว ในขณะที่กิจการที่ไม่ยอมเสี่ยงมักได้ผลตอบแทนต่ำและไม่พัฒนาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง จนไม่อาจแข่งขันได้ในระยะยาว

3. เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) เป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า การป้องกันที่ต้นเหตุ และการทราบสัญญาณล่วงหน้า ไม่ใช่การบริหารเชิงรับ (Reactive Management) คือรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจัดการแก้ไข ซึ่งอาจไม่ทันกาลหรือเกิดผลกระทบลุกลามเกินกว่าที่ควร ทำให้การใช้งบลงทุนและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4. เกิดระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากทุกระดับภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ต้องทำร่วมกันทำทุกระดับ ก่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน และมีสารสนเทศเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ทางสินค้าและบริการ ที่เป็นโอกาสหรือกลยุทธ์ใหม่

5. เป็นเรื่องต้องปฏิบัติหรือเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติโดยอ้างอิงได้กับหลักเกณฑ์สากล สร้างความมั่นใจและแสดงถึงคุณภาพในการบริหารจัดการระดับสากล

6.2 การบริหารความเสี่ยงกับการนำวงจรเดมมิงมาใช้

ในการศึกษาถึงการบริหารความเสี่ยง ยังพบว่า หลายองค์การได้มีการนำแนวคิด วงจรเดมมิงมาใช้ในการจัดการด้านความเสี่ยง โดยใช้หลักความคิดของการวางแผน (Plan) ทำ (Do) ติดตามผลงาน (Check) ดำเนินการที่เหมาะสม (Action) ดร.เดมมิงได้พัฒนา มาเป็น หลักการด้านคุณภาพของวงรอบ PDCA (Plan - Do - Check - Action) โดยเป็นแนวบริหารในรูปแบบ ของ TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม จากความร่วมมือ และการพัฒนาหลักการบริหารงานที่ดี ของสมาคม JUSE กับทีมผู้เชี่ยวชาญของ ดร.เดมมิง กับ โจเซฟ เอ็ม จูเรน จึงทำให้ญี่ปุ่นมีการพัฒนาคุณภาพกันอย่างต่อเนื่องมายาวนานกว่า 20 ปี เกิด แนวคิดทางด้านเทคนิคในการบริหารเชิงคุณภาพ ดร.เดมมิง ได้พัฒนางจร PDCA มาจากวงจร ของ ดร.วอลเตอร์ เอ ชิวฮาร์ท จึงมีชื่อว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นแนวคิด ของการ พัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน ตามหลักของการพัฒนาคุณภาพระบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) ในปัจจุบันวงจรเดมมิงได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาในด้านต่างๆมากมายเป็น ลำดับ จนกลายเป็นวงจร PDCA ที่ใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย แทบทุกองค์กร ทุกๆส่วน และทุกระดับพนักงานขององค์กร ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการ บริหารที่ดีที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพและในปัจจุบันคุณภาพเป็นเรื่องของความพึงพอใจของ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความหมายของคุณภาพจึงมุ่งให้ลูกค้า ความพึงพอใจหรือตรงตามความ ต้องการของลูกค้าทางการศึกษา ลูกค้าหมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

เอ็ดวาร์ด เดมมิง (Edwards Deming, 1950 อ้างอิงใน ชนิรินทร์ แสงแก้ว, 2546, หน้า 34) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ "วงจรเดมมิง" (Deming cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำและการวางแผน (Plan)

1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Item) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment)

1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละ ข้อ

1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือ
ศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อ
ควบคุม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน
หรือไม่

3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์
มาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
หรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดมาตรฐานแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตาม
(Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หา
มาตรการแก้ไข

4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไข
ที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน
วิระพล บดีรัฐ (2543, หน้า 9-16) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรควบคุมคุณภาพ ไว้

ดังนี้

1. การวางแผน (plan) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของวงจรเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา เพราะจะช่วยให้ขั้นตอนต่อไปดำเนินได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากได้คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าเอาไว้ก่อนแล้ว การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องเขียนแผนให้สมบูรณ์ที่สุด ดังรายละเอียดดังนี้ เลือกรื่องที่ต้องการปรับปรุงหรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเข้าใจสถานะในปัจจุบันโดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องและพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมายที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จและเขียนแผน

2. ปฏิบัติตามแผน (do) ทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นและก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องเสียก่อนและถ้าหากเวลาปฏิบัติจริงมีเหตุการณ์ผิดปกติซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับเปลี่ยนแผนก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ เรียกว่าใช้วงจร PDCA ย่อยๆ ใน do ด้วย

3. การตรวจสอบ (check) คือการเทียบดูผลลัพธ์กับแผนที่ได้ปฏิบัติหรือเป็นการประเมินทางออกของปัญหาและอุปสรรคที่ได้ลองหาทางแก้ไขว่าวิธีที่เลือกนั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงใดการตรวจสอบให้ได้ผลดีนั้นควรทำดังนี้ เปรียบเทียบผลจากการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่วางไว้ ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

4. ดำเนินการให้เหมาะสม (act) กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ นำวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือมาตรฐาน สำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนอื่นที่มีลักษณะเดียวกันนอกจากทำเป็นมาตรฐานแล้วยังต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุแผนนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปอีก กรณีที่ผลกับแผนไม่เป็นไปตามความต้องการ ไม่ว่าจะมากหรือน้อยให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หามองหาแนวทางใหม่ และยังสามารถกล่าวได้ว่าวงจรควบคุมคุณภาพที่สมบูรณ์นั้น จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมไปสู่กระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด

จิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, หน้า 84) ได้เสนอขั้นตอนของวงจรคุณภาพไว้ดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงวงจรควบคุมคุณภาพ: PDCA

วงจร PDCA				
P	→	Plan	ออกแบบหรือกำหนดสิ่งที่จะต้องทำผลผลิต การวางแผน,การกำหนดแผน	ต้นแบบและทดสอบ(หลังจากที่ทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว)
D	→	Do	ผลิตตามแบบ ลงมือทำตามแผนที่วางไว้	
C	→	Check	ตรวจสอบดูว่าสินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพตรง ตาม ความต้องการหรือข้อกำหนดของลูกค้า หรือไม่ ตรวจสอบผลลัพธ์กับแผน	
A	→	Act	ตรวจสอบดูว่า ลูกค้านพอใจหรือไม่ ถ้ามี ข้อบกพร่องก็แก้ไข ซ่อมแซมโดยส่งข้อมูล ป้อนกลับเข้ากระบวนการเดิมถ้าเป็นที่พอใจ ก็บันทึกไว้ เป็นมาตรฐานวิธีทำงาน หากไม่ บรรลุตามแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไข ใหม่(เริ่มวงจร P D C A ใหม่) หากบรรลุแผน ให้กำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดปฏิบัติต่อไป	

ที่มา: วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 84

สรุปได้ว่า วงจรควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดทำและการวางแผน เพื่อทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน เป็นการปฏิบัติให้เป็นไปตามการวางแผน ขั้นที่ 3 การตรวจสอบและติดตามผลการประเมิน และขั้นที่ 4 การกำหนดมาตรฐานแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตามการวางแผน ซึ่งลักษณะของวงจรควบคุมคุณภาพ เป็นการดำเนินกิจกรรมแบบต่อเนื่อง ครบทุกขั้นตอน จะดำเนินการไปเรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่งซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงงาน และการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2007, p.6) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ผลกระทบของราคาน้ำมัน/การหยุดชะงักของการจัดส่งหรือการกำหนดเป็นการประมาณหรือการคาดการณ์ความต้องการที่มีประสิทธิภาพ การขาดดุลบัญชี อัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน ความเสื่อมถอยของดุลยภาพด้านงบประมาณ และการปรับราคาให้สูงขึ้นหรือความเป็นหนี้สินเกินความจำเป็น

2. ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของอากาศ แหล่งที่มีความเจริญจะมีการปล่อยก๊าซคาร์บอนออกมามากเกินไป ผลกระทบของการสูญเสียน้ำจืด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบเอเชีย ภัยธรรมชาติที่เกิดจากพายุหรือมรสุม ภัยธรรมชาติที่เกิดจากแผ่นดินไหว ภัยธรรมชาติที่เกิดจากอุทกภัยในประเทศ

3. ความเสี่ยงทางด้านสังคม ประกอบด้วย การติดเชื้อโรคในประเทศที่พัฒนา การเจ็บป่วยเรื้อรังในประเทศที่พัฒนา ระบบสังคมมีภาระหนี้สิน

4. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความล้มเหลวในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงโครงสร้างพื้นฐาน ความเสี่ยงที่ปรากฏเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เป็นหน่วยเล็กที่สุด

5. ความเสี่ยงทางด้านภูมิศาสตร์การเมืองหรือนโยบายแห่งชาติที่อาศัยปัจจัยทางการเมืองและภูมิศาสตร์ เช่น การก่อกองร้ายข้ามชาติเป็นความเสี่ยงที่เป็นการโจมตีในอนาคต สงครามการเมืองของสหรัฐอเมริกาและระหว่างรัฐ การคาดเคลื่อนความหวังอย่างต่อเนื่อง อาชญากรรมข้ามชาติและการคอร์รัปชัน การไม่มีเสถียรภาพในตะวันออกกลาง เป็นต้น

จากการศึกษาปัจจัยความเสี่ยง พบว่า มีองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนโดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างมาก ดังเช่น ปัจจัยความเสี่ยงขององค์กรเอกชน เช่น บริษัท 7-Eleven พบว่า มีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน ดังนี้ (ทศ คนนาพร, 2548)

1. ความเสี่ยงจากการถูกยกเลิกเครื่องหมายการค้า 7-Eleven ทางบริษัทจัดการความเสี่ยงโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงความสัมพันธ์อันดี ตลอดระยะเวลากว่า 19 ปี บริษัทยังไม่เคยมีกรณีพิพาทใดๆ ที่สำคัญกับ 7-Eleven, Inc. รวมทั้งได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ในสัญญาดังกล่าวมาโดยตลอด จากความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือขัดข้องของศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายในร้าน 7-Eleven จะถูกส่งผ่านมาจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ดังนั้นการดำเนินการของศูนย์กระจายสินค้ามีความสำคัญต่อธุรกิจของ 7-Eleven ความเสียหายที่เกิดกับศูนย์กระจายสินค้านี้ดังกล่าวเนื่องจากภัยธรรมชาติ ความล้มเหลวของระบบติดต่อสื่อสาร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเหตุสุดวิสัยอื่นๆ ย่อมมีผลเสียต่อความสามารถในการจัดส่ง

สินค้าไปยังร้าน 7-Eleven ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบกับผลประกอบการของบริษัทได้ บริษัทได้เตรียมแผนการสำหรับป้องกันภัยต่างๆ และแผนสำรองในกรณีที่ศูนย์กระจายสินค้าได้รับความเสียหาย รวมทั้งบริษัทได้ดำเนินการให้มีศูนย์กระจายสินค้าหลักเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งแห่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และศูนย์กระจายสินค้าย่อยตามภูมิภาค นอกจากนี้บริษัทยังได้จัดทำประกันภัยเพื่อชดเชยความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากภัยดังกล่าวตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามยังมีความเสี่ยงที่แผนการต่างๆ และความคุ้มครองจากประกันภัยไม่สามารถป้องกันและชดเชยความเสียหายได้อย่างสมบูรณ์ และบริษัทยังต้องพึ่งพาผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายในการจัดส่งสินค้ามายังศูนย์กระจายสินค้า และส่งตรงไปยังร้านสาขา ความผิดพลาดของผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายในการจัดส่งสินค้าอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อยอดขายของบริษัทได้

2. ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทได้ลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น ระบบบริหารร้านค้า และระบบบริหารศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการบริหารการหมุนเวียนของสินค้า การจัดซื้อ การจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผลข้อมูล เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินการ ดังนั้นความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการบริหารร้าน 7-Eleven ให้เป็นไปตามปกติซึ่งอาจเกิดผลกระทบกับผลประกอบการของบริษัทได้ บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระดับร้านและสำนักงานใหญ่ และได้จัดให้มีระบบป้องกันและสำรองข้อมูลตามมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมทั้งบริษัทได้ดำเนินการก่อสร้างศูนย์คอมพิวเตอร์แห่งที่ 2 บริเวณถนนแจ้งวัฒนะ เพื่อกระจายความเสี่ยงดังกล่าว อย่างไรก็ตามบริษัทก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะสามารถป้องกันความเสียหายได้อย่างสมบูรณ์

3. ความเสี่ยงจากการลงทุนในต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทมีการลงทุนใน Shanghai Lotus Supermarket Chain Store Co., Ltd. ("SLS") ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตในสาธารณรัฐประชาชนจีน ("PRC") อันอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทางการเมือง กฎหมาย หรือภาวะเศรษฐกิจของ PRC ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจมีผลกระทบให้รายได้จากธุรกิจเหล่านั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ตามที่รัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนได้ลงนามในข้อตกลงการค้ากับ World Trade Organization ("WTO") ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจต่างๆ ภายในประเทศ ดังนั้นบริษัทจึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงโดยใช้นโยบายและสร้างระบบในการติดตามและควบคุมการดำเนินงาน พร้อมทั้งได้จัดส่งผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปดูแลการดำเนินการใน PRC รวมทั้งได้จัดให้มี

การประชุมผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและแนวทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ความเสี่ยงจากอิทธิพลการควบคุมของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เครือเจริญโภคภัณฑ์มีอำนาจควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมในบริษัท และในสัญญาให้ความยินยอม CPG ตกลงจะดำรงสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำ ตลอดจนอำนาจในการแต่งตั้งและอำนาจควบคุมจำนวนกรรมการข้างมากของบริษัท โดย ณ ธันวาคม ปี 2550 บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ยังคงมีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันเท่ากับร้อยละ 43.65 ดังนั้น เครือเจริญโภคภัณฑ์จึงสามารถแต่งตั้งกรรมการบริษัทส่วนใหญ่ และสามารถมีอิทธิพลในการบริหารจัดการบริษัท รวมถึงพิจารณาหรือผลักดันเรื่องต่างๆ ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นของบริษัท ปัจจุบันนี้ไม่มีข้อจำกัดทางสัญญาใดๆ ระหว่างบริษัทและบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ห้ามบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ขายธุรกิจหรือลงทุนในธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ จึงอาจมีความเสี่ยงว่าเครือเจริญโภคภัณฑ์จะไม่พิจารณาจัดสรรโอกาสและทรัพยากรไปในทางที่เป็นประโยชน์สูงสุดกับบริษัทและผู้ถือหุ้นของบริษัท

จากปัจจัยความเสี่ยงข้างต้น พบว่า การบริหารความเสี่ยงของบริษัทได้มีแนวทางการกำหนดนโยบายและมาตรการการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติและกำหนดแนวทางการบริหารงานในนโยบายการกำกับและดูแลกิจการที่ดี ที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน มี 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยตรวจสอบจากการที่องค์กรธุรกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดียังไม่ครบถ้วน เช่น การขาดนโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรธุรกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control) กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม หากตรวจสอบในระดับที่ 1 พบว่า องค์กรธุรกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วนทุกองค์ประกอบ คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูงรวมทั้ง การดำเนินการขององค์กร ธุรกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบข้างต้น เช่น การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรงตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง 4

ประเภท แต่มีการจัดการต่อความเสี่ยงเพียง 3 ประเภทเท่านั้น การระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท ไม่ครบหรือสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบ แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น หรืออาจเกิดจากองค์ธุรกิจไม่มี คณะทำงาน หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร และสุดท้ายคือ องค์ธุรกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น องค์กรธุรกิจมีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบยังเป็นลักษณะเฉพาะเรื่อง ไม่ปรากฏนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงานโครงการที่แสดงถึงการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร เช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง พัฒนาแนวคิดจากโครงการนำร่องเพื่อกำหนดเป็นแผนงานหลักในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง หรือ กำหนดการบริหารความเสี่ยงให้เป็นนโยบาย/กลยุทธ์หนึ่งขององค์กร

นอกจากนี้ ยังพบว่า ระบุความเสี่ยงจากต้นเหตุเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่แยกเป็นส่วน และมุ่งเน้นการควบคุมเป็นเรื่องๆ

จากการศึกษาในระดับที่ 2 ยังพบว่า องค์กร ธุรกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน แต่ยังมีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วน ๆ อยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ได้แก่ 1) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านธุรกิจ หรือความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก 3) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น 4) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร 5) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต้องระบุความเสี่ยงครบ 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และ

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่ายไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้หรือองค์กร ธุรกิจไม่มีการจัดทำความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

องค์กร ธุรกิจมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรประกอบไปด้วย โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง/ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านธุรกิจ หรือความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกและการแสดงผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เกินไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้น เป็นผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงดีกว่าแผนและไม่แตกต่างจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง โดยเป้าหมายที่ระบุอาจอยู่ในรูปความสำเร็จของกิจกรรมในแผนงาน และ/หรือการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators (KRI)) ได้ตามความเหมาะสมในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 3 การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ได้แก่ มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2 องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย(ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุดังกล่าว ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านโดยจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เช่น องค์กร ธุรกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง มีนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน/โครงการที่แสดงถึง

การดำเนินงานเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในระยะยาวหรือปลูกฝังอยู่ในองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานที่ชัดเจน พัฒนาแนวคิดจากโครงการนำร่องเพื่อกำหนดแผนงานหลักในภาพรวม พัฒนาศักยภาพในองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดการบริหารความเสี่ยงให้เป็นนโยบาย/กลยุทธ์หนึ่งขององค์กร พิจารณาจากเนื้อหาและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบเรื่องความเสี่ยงโดยตรง และองค์กรควรมีกระบวนการในการสอบถามถึงความตระหนักของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการขององค์กร ธุรกิจ มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน โดย Risk Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี มีคณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับ ดูแล และติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และหากผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนการจัดการจัดการความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้น แต่ดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา ก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง พิจารณาจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ผลการดำเนินงานดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสียหายหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลางถึงสูงมาก และในกรณีที่มีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators (KRI)) ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณขององค์กร ธุรกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ KRI/ดีกว่าเป้าหมายของ KRI ที่กำหนดนั้น

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีแนวทางการบริหารที่หลากหลายรูปแบบดังตัวอย่างข้างต้น เช่นการนำการบริหารจัดการคุณภาพภายในโดยการนำวงจร PDCA มาใช้ในการควบคุมคุณภาพการบริหารทางการศึกษา สถานศึกษาควรใช้ระบบหรือเทคนิคที่มีกระบวนการครอบคลุมทั้งหมดทุกกิจกรรม โดยเริ่มต้นจากการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล รวมถึงการปรับปรุงพัฒนา วงจร PDCA เป็นระบบหนึ่งที่มีการดำเนินการครบวงจรซึ่งจะก่อประโยชน์ให้กับสถานศึกษาได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 3) การ วิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้น พื้นฐานจำนวน 283 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น พื้นฐานพบว่ามี 5 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงคือด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจ ทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยผลการวิเคราะห์กลุ่ม ปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในภาพรวมและแบ่งกลุ่มตามลักษณะพื้นที่ความเสี่ยงตาม ภูมิภาค ในเมือง และนอกเมืองพบว่าภาพรวมมีระดับความเสี่ยง ด้านการเรียนการสอนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.10 และเมื่อแบ่งกลุ่มตามภูมิภาคพบว่าภาคเหนือมีระดับความเสี่ยงมากที่สุดใน ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 30.20 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับ ความเสี่ยงมากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 31.00 ภาคกลางมีระดับ ความเสี่ยงมากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 20.80 ภาคใต้มีระดับความ เสี่ยงมากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และภาคตะวันออก มีระดับความเสี่ยงมากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 35.60 สำหรับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองมีระดับความเสี่ยงมากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้าน สิ่งแวดล้อมคิดเป็นร้อยละ 31.30 และสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมืองมีระดับความเสี่ยง มากที่สุดในปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 21.20

สำหรับผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละภูมิภาคพบว่ามีปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยมี 4 คู่ที่แตกต่างกันคือ ภาคเหนือมีปัจจัยความเสี่ยงแตกต่างกับภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยความเสี่ยงแตกต่างกับภาคกลาง ภาคใต้มีปัจจัยความเสี่ยง แตกต่างกับภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยความเสี่ยงแตกต่างกับภาคกลาง สำหรับ ความแตกต่างของปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาใน เมืองและนอกเมืองพบว่ามีปัจจัยความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการป้องกันความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน ความเสี่ยงร่วมกับการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

เบญจมาศ ฮะยิม (2549, หน้า 169) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการควบคุมภายใน โดยการประเมินตนเอง (Control self - assessment: CSA) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานในเรื่องการจัดวางระบบควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐบาลและเอกชนว่ามีวิธีการ รูปแบบปฏิบัติอย่างไร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติของการควบคุมภายในโดยต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม อันเป็นที่มาของความต้องการศึกษางานวิจัยนี้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาการจัดวางระบบควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการประเมินตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน เพื่อเสนอแนะการจัดวางระบบควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการประเมินตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 1 คน สำหรับศึกษานโยบายภาครัฐบาล และจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ ผลการวิจัยนำมาสรุปตามประเด็นต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบาย ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานทางวิชาการโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เป็นการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนการสอน การพัฒนาและการวิจัยทางด้านวิชาการอีกทั้งเป็นการบูรณาการระบบการเรียน การสอนรวมทั้งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้กับสถาบันอุดมศึกษา

2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลจะมีรูปแบบใกล้เคียงกันแทบทุกด้าน ในเรื่องของการจัดวางระบบควบคุมภายใน เพื่อเป็นการประกันคุณภาพด้านการศึกษา ทำให้สามารถวัด ประสิทธิภาพการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาได้รวมทั้งการรายงานผลให้หน่วยงานภาครัฐทราบ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อบังคับ แต่ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดวางระบบควบคุมภายในเพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ การศึกษา

3. การบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดวางระบบควบคุมภายในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ต้องสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์หลัก และกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา จะมีการ ทบทวนและประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จึงจะทำให้การควบคุมภายในเกิด ประสิทธิภาพจากการจัดวางระบบควบคุมภายในดังกล่าว

4. จากการศึกษาการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถาบันอุดมศึกษาพบว่า มี วัตถุประสงค์ที่เหมือนกันแต่ความแตกต่างที่พบคือวัฒนธรรมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาทำให้มี วิธีดำเนินงานการจัดวางระบบควบคุมภายในแตกต่างกัน

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, หน้า 250-259) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยการคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ ลุกลามไปสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีความสลับซับซ้อนและยากแก่การตรวจสอบเช่น การเรียกรับหรือยอมนำเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือ ให้นำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การ เบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีจ้าง ไม่โปร่งใส โดยผลการวิจัยพบว่าการคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในความซับซ้อนยากแก่ การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการ จัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การกระจายอำนาจสอดคล้องกับ สถาบันการศึกษา จริยธรรมความมั่นคงในการทำงานของอังกฤษ ที่พิจารณาถึงการบริหารความ

เสี่ยงทางการเงินโดยพบว่าประเด็นในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลำดับต้น ๆ คือความเสี่ยงทางด้านบัญชี/ความสำคัญของผู้ตรวจสอบบัญชี การบริจาคทรัพย์สิน การปลอมแปลง ข้อตกลงรายงาน เอกสารหลักฐาน การโกง การหลอกลวง การฉ้อฉล การเปิดเผยข้อมูลเอกสารหลักฐานที่ไม่เหมาะสมทางการเงิน การกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการได้มาซึ่งของสมนาคุณ การกระทำที่ไม่เหมาะสมในการบรรจุ การปฏิบัติของผู้ทำสัญญา การไม่เปิดเผยรายงานตามข้อเรียกร้องการโต้ตอบกับสหพันธ์ทางการเงิน การขโมย การยักยอก การสูญเสีย การสิ้นเปลือง การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา

พรตพร อาคมยะพันธ์ (2550, หน้า 97-100) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการติดตามประเมินผลและการรายงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก กับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า 2) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อการดำเนินงาน

พัชฌिता สุภิสุทธิ์ (2550, หน้า 131-133) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่รับทราบนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร มีการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง พยาบาลวิชาชีพที่รับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2 ด้าน คือ 1) ด้านกระบวนการ พบปัญหาในเรื่องของการไม่เขียนรายงานอุบัติการณ์และการไม่ได้รับการตอบสนองจากการรายงานอุบัติการณ์ 2) ด้านบุคลากร พบปัญหาเรื่องของการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือและความรู้สึกรู้อับและกังวลใจ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

สก็อต และคณะ (Solberg, V.Scott, et al.) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดกลุ่มเด็กนักเรียนระดับมัธยมปลายที่ตกอยู่ในความเสี่ยง อิทธิพลที่แสดงออกในทางรุนแรงต่อสังคมและปัจจัยป้องกันในสถานศึกษา วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้ก็เพื่อประเมินผลแรงจูงใจในสถานศึกษาและการมั่นใจในความสามารถตนเอง ความสำนึกในการโอบอุ้มของครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูเพื่อนและการแสดงออกซึ่งความรุนแรงซึ่งจะมีประโยชน์ในการจัดกลุ่มเด็กเป็นกลุ่มต่าง ๆ ของ

ความเสี่ยงในสถานศึกษาจากการวิจัยเป็นรายกลุ่มของนักเรียนระดับมัธยมปลายในนักเรียนเชื้อสายลาตินอเมริกันและแอฟริกันอเมริกัน จำนวน 789 คน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเด็กที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้หลายรูปแบบโดยการใช้ให้เด็กรายงานตนเอง ระดับความเชื่อมั่นในสถานศึกษาของตนเอง แรงจูงใจในการไปโรงเรียน ความรู้สึกที่ได้รับการเอาใจใส่จากครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อนๆ การแสดงออกซึ่งความรุนแรงและจากการจัดกลุ่มนักเรียนออกเป็น 6 กลุ่ม พบว่าในจำนวนนี้ 5 กลุ่มสามารถจัดเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้คือในส่วนที่มีความเครียดในสถานศึกษา ปัญหาสุขภาพ ระดับการเรียนและระยะเวลาที่ใช้ในโรงเรียน การแสดงออกซึ่งความรุนแรงเป็นลักษณะที่แปลกแยกของเด็กที่อาจจำแนกได้เป็นกลุ่มที่เปราะบางที่สุดและการฟื้นฟูกลับสู่สภาพเดิมถูกจำเป็นเป็นประเภทกลับตัวกลับใจจะมีผลการเรียนที่ดีกว่าเด็กที่โตมาจากชุมชนผู้ที่มีรายได้น้อยในเมืองจะมีพัฒนาการในทางบวก แม้ว่าจะต้องเผชิญกับพฤติกรรมและอุปสรรคที่ทำให้หายมีการศึกษาและวิจัยปรากฏการณ์ในลักษณะดังกล่าวกรณีที่มีการกลับตัวกลับใจแล้วปัจจัยป้องกันของแต่ละคนจะประกอบด้วยนิสัยชอบการแข่งขัน เช่น ความสามารถส่วนตัวความยืดหยุ่นในการใช้ยุทธวิธีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยป้องกันได้แก่ความเกือหนุนทางสังคมที่มีอยู่ อาทิ การที่มีผู้ใหญ่อย่างน้อยหนึ่งคนควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่การมีความสัมพันธ์อันดีกับครูอย่างไรก็ดีแม้ว่าปัจจัยป้องกันเหล่านี้จะทำให้เด็กจำนวนมากสามารถรักษาสุขภาพจิตที่ดีและความประพฤติที่ดี ไว้ได้ แต่มีจำนวนเด็กอีกไม่น้อยที่ได้รับผลกระทบทางลบด้วย การต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ทำให้หายในชีวิตที่ต้องเกี่ยวข้องกับชุมชนผู้ที่มีรายได้น้อยมีอัตราการเกิดความรุนแรงสูง อัตราเด็กออกจากโรงเรียนกลางคันจะมีสูงถึง 300 เปอร์เซ็นต์ สำหรับเด็กกลุ่มยากจนและเด็กที่ใช้ชีวิตในชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อยที่ต้องเผชิญกับปัญหาทางนิเวศน์ที่ต้องประสบกับความกดดันทางจิตวิทยาในอัตราสูง จึงต้องออกจากโรงเรียนก่อนจบปริญญาจะต้องทำงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากเพื่อหาเงินเลี้ยงชีพเด็กจำนวนมากที่แสดงอาการทางจิตและเข้ากับคนอื่นไม่ได้มักจะถูกบีบให้ออกจากโรงเรียนก่อนจบมัธยมปลาย ปัจจัยป้องกันที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้มีการนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความตั้งใจส่วนบุคคล ทฤษฎีความสามารถส่วนบุคคล และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกที่ได้รับการอุปถัมภ์ค้ำจุนจากครอบครัวความสัมพันธ์กับครูและเพื่อนร่วมรุ่น ตลอดจนการสัมผัสกับความรุนแรง เมื่อจัดกลุ่มได้แล้วแต่ละกลุ่มต้องได้รับการตั้งชื่อตามระดับและรูปแบบที่มีปัจจัยป้องกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่ามีความแตกต่างกันเพียงใด ในแง่ของความห่วงใยและสภาพสุขภาพ การศึกษาวิจัยนี้มุ่งที่จะจำแนกกลุ่มในแต่ละประเภทซึ่งอาจจัดเป็นประเภทที่อาจฟื้นฟูจิตใจกลับคืนได้ แต่ละรายบุคคลในกลุ่มจะต้องรายงานเรื่องต่อไปนี้เป็นปัจจัยป้องกันระดับสูงรายบุคคลหรือรายกลุ่มระดับการสัมผัสความรุนแรงขั้นสูง นอกจากนั้นต้อง

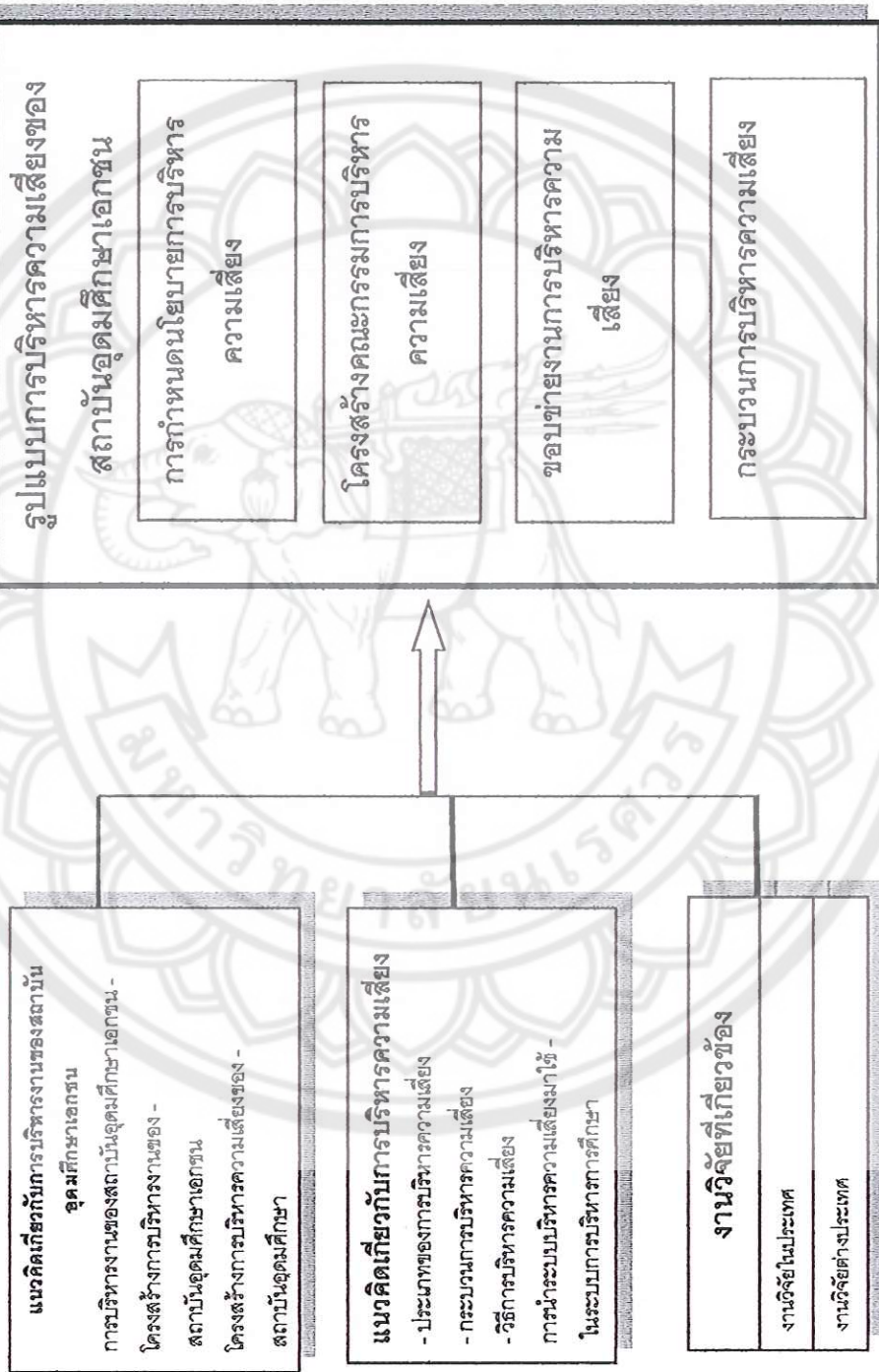
ตั้งสมมติฐานว่ากลุ่มที่ฟื้นฟูกลับคืนปกติได้จะต้องแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มที่มีผลการเรียนดีและศึกษาอยู่ในโรงเรียนในระยะเวลาานดึกว่ากลุ่มที่มีประวัติสัมผัสความรุนแรงขั้นสูงและมีคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวอยู่ในขั้นต่ำ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าเด็กที่จัดว่าเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงจะต้องทำการศึกษาและจัดกลุ่มกันอย่างละเอียดโดยมุ่งศึกษาแยกเป็นเพศและเผ่าพันธุ์ เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนี้สร้างปัญหาในการจัดการเรียนการสอนมากจึงต้องมีการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มเด็กนักเรียนว่าตกอยู่ในความเสี่ยงมากความเสี่ยงน้อยเพียงใดและสามารถแก้ไขให้กลับฟื้นคืนสภาพที่ไม่เสี่ยงได้หรือไม่ โดยพบว่าเด็กกลุ่มที่มีความเสี่ยงมากจะมีผลการเรียนต่ำและขาดแรงจูงใจให้เรียนต่อจนจบ ส่วนมากมักจะไม่ค่อยมาโรงเรียนและออกจากโรงเรียนกลางคันหรือไม่สามารถเรียนจนจบชั้นมัธยมปลายหรือเรียนไม่จบชั้นปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ต้องออกมาหางานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก แต่ทำงานให้มีรายได้พอเลี้ยงชีพเท่านั้น เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนั้นสามารถจัดกลุ่มได้โดยศึกษาประวัติด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป็นเด็กที่อยู่ในชุมชนเมืองที่มีรายได้สัมผัสสัมผัสกับความรุนแรงในชุมชนมามาก (exposure to community violence) 2) ระดับความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน ๆ 3) มีประสิทธิภาพตัวตนเพียงใด (self-efficacy) 4) มีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) อย่างไร 5) มีปัจจัยป้องกัน (protective factor) เช่น ความรู้สึกที่ได้รับการดูแลจากครอบครัว (perceive family support) ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน ๆ (teacher and peer connection) 6) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (ecological factor) เช่น เด็กที่มาจากชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อย 7) ปัจจัยทางร่างกาย เช่น ปัญหาสุขภาพร่างกายและจิตใจ

เวสเตอร์แมน (George Westerman, 2006, p 336) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุและเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วยการหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคน ใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วยการควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบและ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน

สรุปได้ว่า การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน มีภารกิจในการ จัดการศึกษาทั้งในด้านการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีแนวคิดว่าจะควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อจะเป็นการส่งเสริมและเกื้อกูลการใช้ประโยชน์ใน ทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของ สังคม ตามกรอบแนวความคิด ดังภาพ 4



กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย