

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย



นายสมยศ ชี้แจง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

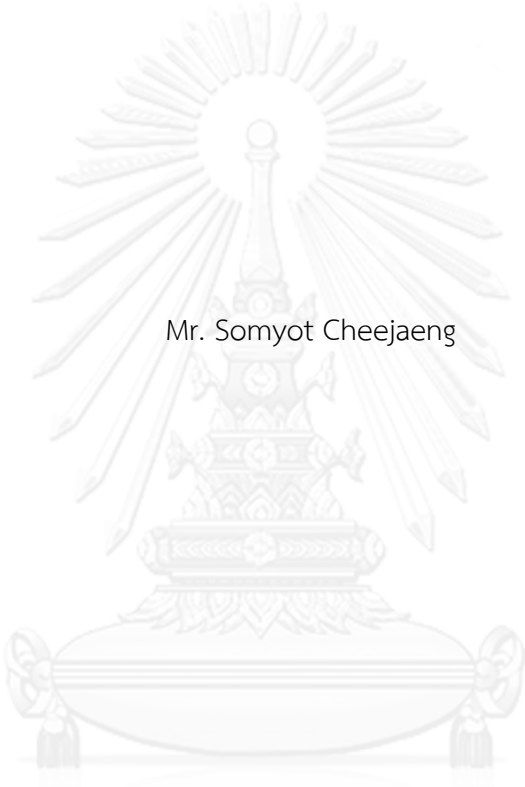
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

THE DEVELOPMENT OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM FOR THAI HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS



Mr. Somyot Cheejaeng

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทย
โดย	นายสมยศ ชี้แจง
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุ่มตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์)

สมยศ ชี้แจง : การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. (THE DEVELOPMENT OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM FOR THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห, 193 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยและ 2) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ประชากร คือ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 172 แห่ง สุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การตรวจสอบระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบประเมินและการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index : PNI Modified

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมของสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($x = 3.75$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($x = 4.43$) หากพิจารณาในรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($x = 4.63$) รองลงมาคือการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ($x = 4.52$) หากพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index: PNI Modified พบว่าการระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI Modified =0.24) รองลงมาคือ การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (PNI Modified =0.22) 2) ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยคือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ระบบดังกล่าวมีจุดเน้นคือ การระบุความเสี่ยงและ การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงมีจุดเน้นคือ ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎระเบียบและสิ่งแวดล้อม ส่วนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีจุดเน้นคือ (1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ (2)การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยง (4) การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ (5) การสอบทานเอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
ปีการศึกษา	2556	

5284495427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: RISK MANAGEMENT / SYSTEM DEVELOPMENT / THAI HIGHER EDUCATION
INSTITUTION

SOMYOT CHEEJAENG: THE DEVELOPMENT OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM FOR
THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. ADVISOR: PROF. DR. PRUET SIRIBANPITAK,
CO-ADVISOR: ASST. PROF. DR. CHAYAPIM USAHO, 193 pp.

The purposes of this research were to 1. Study the current and expected situation of risk management system for Thai Higher Education and 2) develop the appropriated risk management system for Thai Higher Education Institutions. The populations were 172 of Thai Higher Education Institutions under Office of the Higher Education Commission (OHEC) reply by administrators and head of quality assurance totally 279 persons. Research methodology consisted three phases namely; 1) System analysis 2) System design and 3) System verification. The questionnaire, evaluation form and focus group meeting were used as the instrument. The data were statistically analyzed in terms of mean, standard deviation and modified priority needs index technique.

The research results showed: 1) Mean average of overall and each items of expected situation is higher than the current situation. The current situation is a high level ($x = 3.75$) and the expected situation is the same level ($x = 4.43$). Research finding found that mean average at the stage of objective setting is the highest ($x = 4.63$) and following by monitoring and evaluation ($x = 4.52$). The Modified Priority Need Index (PNI Modified) indicates that the stage of risk identification is the highest (PNI Modified =0.24) and following by monitoring and evaluation (PNI Modified =0.22) 2) the result of this research proposes the appropriated risk management system; Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education Institutions: RMIE. This system focuses on risk identification and Monitoring and evaluation. The stage of risk identification mainly focus on athletic risk, healthy risk, economic risk, research risk, political risk, social and cultural risk, Information and technological risk legal and regulatory risk and environmental risk and the stage of monitoring and evaluation manly focus on(1) Utilizing the result of risk management to review the strategic of organization (2) To modernize risk management system by developing and improving (3) Evaluating the sufficient and appropriated risk management report (4) To specify the person who following the effectiveness of risk management and (5) All documents and evidence based must be associate with organization.

Department: Educational Policy,
Management, 193 Leadership

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ซึ่งให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นในการทำวิจัยมาตั้งแต่เริ่มต้น รวมทั้งได้สละเวลาในการตรวจสอบขั้นตอนการวิจัย การนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับงานวิจัยจนเป็นผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ ความดีของท่านจะอยู่ในความทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน คณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและให้ข้อมูลต่อการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานในการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และดร.ปิยพงษ์ สุเมธติกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณบิดามารดา ภรรยา ลูก และเพื่อน ๆ ที่คอยเป็นกำลังใจมาโดยตลอด



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ.....	35
การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ระเบียบวิธีวิจัย.....	52
ขั้นตอนการวิจัย.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	59
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม.....	59

หน้า

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงใน สถาบันอุดมศึกษาไทย	103
2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย	116
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	165
สรุปผลการวิจัย	165
อภิปรายผลการวิจัย	172
ข้อเสนอแนะ	174
รายการอ้างอิง	177
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	193



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีกระทบต่อการทำงาน1	14
ตารางที่ 2 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่น่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น2	14
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง	20
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง	21
ตารางที่ 5 ประเภทความเสี่ยงและประเด็นการพิจารณา	30
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	33
ตารางที่ 7 สรุปขั้นตอนการพัฒนาระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ7	40
ตารางที่ 8 การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ	40
ตารางที่ 9 ประเภทผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง	45
ตารางที่ 10 จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจำแนกตามประเภทผลงาน	45
ตารางที่ 11 จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามประเภทผลงาน	46
ตารางที่ 12 รหัสวิจัยขั้นตอนในกา12	56
ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละจำแนกตามรายชื่อสถานศึกษาในสังกัด สกอ	60
ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา	68
ตารางที่ 16 ประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ	69
ตารางที่ 17 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการกำหนดวัตถุประสงค์	70
ตารางที่ 18 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการระบุความเสี่ยง	71
ตารางที่ 19 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการวัดและประเมินความเสี่ยง	76
ตารางที่ 20 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการตอบสนองความเสี่ยง	79
ตารางที่ 21 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยง	81
ตารางที่ 22 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์	84
ตารางที่ 23 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการระบุความเสี่ยง	86
ตารางที่ 24 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการวัดและประเมินความเสี่ยง	91
ตารางที่ 25 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการตอบสนองความเสี่ยง	94

ตารางที่ 26 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	96
ตารางที่ 27 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อประเด็นความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย	99
ตารางที่ 28 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย	101
ตารางที่ 29 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	103
ตารางที่ 30 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์	104
ตารางที่ 31 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง.....	105
ตารางที่ 32 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการวัดและประเมินความเสี่ยง	110
ตารางที่ 33 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยง.....	112
ตารางที่ 34 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	114
ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	117
ตารางที่ 36 รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของระบบการบริหารความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญ	118
ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	123
ตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	125
ตารางที่ 39 สรุปผลการจัดประชุมกลุ่ม.....	132

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง	13
แผนภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร.....	32
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างของระบบ.....	36
แผนภาพที่ 4 ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและ ประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย Risk Management System based on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education: RMIE.....	121
แผนภาพที่ 5 ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย	131



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเป็นปกติหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ซึ่งเหตุการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นเป็นกระบวนการหรือเป็นชุด ๆ ติดต่อกันทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์การในทางที่ทำให้เกิดความสูญเสียทรัพย์สินหรือการเสียนโอกาสหรือส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแพร่หลายในแวดวงการเงินการธนาคารและการประกันภัย ซึ่งหากจำแนกประเภทของความเสี่ยงในภาพรวมอย่างกว้าง ๆ จะประกอบไปด้วย 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงทางการบริหาร จะเกี่ยวข้องกับ การทุจริตเชิงนโยบาย การพิจารณาอนุมัติที่มีผลประโยชน์เป็นตัวเงิน การออกงบการเงินอันเป็นเท็จที่มีผลต่อการสร้างความเข้าใจผิดต่อสาธารณชน การขัดแย้งผลประโยชน์ รูปแบบภาวะผู้นำที่เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มเพื่อช่วงชิงอำนาจการปกครองหรือการบริหาร 2) ความเสี่ยงของสภาพแวดล้อม จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง กฎหมายและกฎข้อบังคับ คู่แข่งขัน เทคโนโลยี เป็นต้น 3) ความเสี่ยงทางธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของลูกค้า ทรัพยากรบุคคล การสาธารณูปโภค การทุจริตภายใน การทุจริตภายนอก และ ความเสียหายจากภัยพิบัติ 4) ความเสี่ยงทางการเงิน จะเกี่ยวข้องกับตลาดเงิน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่องทางการเงิน กระแสเงินสด เป็นต้น (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2545)

หากพิจารณาจากประเภทความเสี่ยงข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในประเภทต่างๆ ไม่แตกต่างกับองค์การในลักษณะอื่นในกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีอิสระและสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และมีเสรีภาพมากยิ่งขึ้น หากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ขาดการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ขาดการประเมินความเสี่ยงและไม่มี การดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้แล้ว โอกาสเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานย่อมมีมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองโดยที่เป็นการสมควรสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อ

เสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่สาธารณชนโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียกับระบบอุดมศึกษา ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และผลงานของสถาบันอุดมศึกษาว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า คุณภาพของการบริหารงาน รวมถึงความโปร่งใส (transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation) สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงควรจัดให้มีการตรวจสอบภายใน (Auditing) การดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อสภา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

คณะกรรมการการอุดมศึกษาในการประชุมครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2550 จึงมีมติเสนอแนะให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความเสี่ยง โดยให้มีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารนโยบาย กำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

ในกรณีการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ มีหน่วยงานทำหน้าที่กำกับได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องเลือกดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้มีการติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดเลือกตัวหนึ่งในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งและป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารจัดการองค์กรอีกทางหนึ่ง แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเริ่มมีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการภายหลังจากที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจดหมายเวียน ลงวันที่ 9 มกราคม 2550 ไปยังนายกสภา/อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนทุกแห่งเกี่ยวกับแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการกำหนดหลักการไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

“สภาสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาขึ้น โดยคณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 3 - 5 คน และให้สำนักงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่เลขานุการและปฏิบัติงานด้านธุรการของคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวด้วย คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการตรวจสอบภายใน ทั้งในการตรวจสอบการดำเนินงาน การเงินและบัญชี การควบคุมภายใน การประเมินและบริหารความเสี่ยง รวมทั้งอาจให้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภาสถาบันอุดมศึกษาในบางเรื่องที่สภาสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย ทั้งนี้คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาไม่มีอำนาจสั่งการในทางบริหารจัดการใด ๆ แต่คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ ระยะเวลาที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

หลังจากนั้นในเดือน เมษายน 2550 ระบบบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดภายใต้ระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา โดยกำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 คือ “มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา” ต่อมาในปีการศึกษา 2553 มีการปรับปรุงตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 7 โดยการบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 คือ “ระบบบริหารความเสี่ยง” โดยมีคำอธิบายไว้ว่า “เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้อง จากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ”(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) พร้อมด้วยมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นในการดำเนินงาน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นผู้ออกแบบแนวทางสำหรับการนำไปปฏิบัติด้วยตนเอง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารทางวิชาการในประเทศไทยพบว่า มีผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งสิ้น 644 หัวเรื่อง ในระหว่างปี 2522-2554 (ฐานข้อมูลเครือข่ายระบบห้องสมุดในประเทศไทย) ซึ่งครอบคลุมผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์และบทความทางวิชาการ ทั้งนี้จากจำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง 644 เรื่อง มีจำนวนผลงานทางวิชาการด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาจำนวน 20 เรื่อง และในจำนวน 20 เรื่อง มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาจำนวน 9 เรื่อง และในจำนวน 9 เรื่องเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในระดับ อุดมศึกษา จำนวน 7 เรื่อง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.1 จากจำนวนหัวข้อทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถานศึกษา โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษายังไม่เป็นที่แพร่หลายและยังไม่มีการศึกษาและพัฒนาในเชิงระบบของบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะในมิติของการบริหารการศึกษา

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้วิจัยซึ่งเป็นมูลเหตุและความจำเป็นที่ต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยจำแนกได้เป็น 5 ประการดังนี้

1. ประเด็นปัญหาเชิงระบบ พบว่า ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ยังไม่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ ในด้านปัจจัยนำเข้า ยังขาดแนวคิดพื้นฐานของตัวแปรเหตุในด้านประเด็นความเสี่ยง การระบุที่มาและการวิเคราะห์ยังไม่เป็นระบบ ข้อมูลพื้นฐานที่สนับสนุนไม่เพียงพอ เป็นต้น สอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยของ (เกษม ภูเจริญธรรม, 2549) ส่วนในด้านกระบวนการ มีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการนำไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ไม่มีตัวแบบที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนทำให้เกิดความไม่แน่ใจและสับสนในการนำไปปฏิบัติ ส่วนผลลัพธ์นั้นมีประเด็นที่เป็นอุปสรรคเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผลการประเมินความเสี่ยงและยังขาดการเชื่อมโยงผลลัพธ์กับระบบบริหารอื่น ๆ ซึ่งจากประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของผู้วิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (นัยนา บัวเขียว, 2552) ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบเพื่อการบริหารความเสี่ยงลำดับแรก คือ

นโยบายและแนวทางการดำเนินงานไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการกำหนดกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภารกิจและมุ่งเน้นไปที่การพัฒนานักศึกษาและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย เช่นเดียวกับบทสรุปงานวิจัยของ (เกษม ภูเจริญธรรม, 2549) ได้เสนอแนะว่าฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดนโยบายและการวางระบบในการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การกำหนดแนวทาง การฝึกอบรม การติดตามและประเมินผล เป็นต้น

2. การสื่อสาร การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยง พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย อาจกล่าวได้ว่าอยู่ในระยะเริ่มต้นของการออกแบบระบบที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในปัจจุบันเป็นการนำหลักการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบทางการเงินเป็นสำคัญ ดังนั้นเมื่อต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร จึงเกิดความไม่เข้าใจทั้งหลักการเบื้องต้นและสาระสำคัญ นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ผลลัพธ์ที่ได้จึงเป็นเพียงการรายงานสถานะว่า “มีการดำเนินงาน” เท่านั้น จากประสบการณ์ของผู้วิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (นัยนา บัวเขียว, 2552) พบว่า อุปสรรคของการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอนและวิธีดำเนินงานตามกระบวนการอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกับผลการ วิจัยของ มนสิชา แสวง (มนสิชา แสวง, 2553) และอุดม เศษโพธิ์ (อุดม เศษโพธิ์, 2553) พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับยังมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงน้อย ในขณะที่ ไพรวลย์ คุณาสถิรย์ชัย (ไพรวลย์ คุณาสถิรย์ชัย, 2553) พบผลในลักษณะเดียวกัน คือ ความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษายังมีน้อยและควรได้มีการศึกษาเชิงลึกในรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ พบว่า การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงแยกส่วนออกมาจากระบบบริหารงานอื่น ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยต้องเพิ่มบทบาทและภาระงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนสิชา แสวง (มนสิชา แสวง, 2553) พบว่า การนำระบบบริหารความเสี่ยงยังไม่นำไปสู่การเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันซึ่งหากได้มีการบูรณาการระหว่างระบบบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. ระบบบริหารความเสี่ยงเดิมมุ่งเน้นเฉพาะการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแต่เดิมนั้นเริ่มต้นมาจากภาคการเงินการธนาคารและการประกันภัย หนังสือและตำราทางวิชาการที่เกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงจะพบอยู่ในสาขาวิชาทางการบัญชีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน นอกจากนี้ผลงานทางวิชาการได้แก่ งานวิจัย วิทยานิพนธ์และบทความทางวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นหัวเรื่องเกี่ยวกับการเงินการธนาคาร การประกันภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพรวลย์ คุณาสถิรย์ชัย (ไพรวลย์ คุณาสถิรย์ชัย, 2553) และเกษม ภูเจริญธรรม (เกษม ภูเจริญธรรม, 2549) ได้ศึกษาถึงสภาพการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะด้านและได้เสนอแนะว่าควรมีการ ศึกษาเชิงระบบและ ครอบคลุมความเสี่ยงในด้านอื่นๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

5. การสร้างวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงยังไม่อยู่ในวิธีการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นระยะเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจ มองได้ว่าเป็นภาระงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง แต่ความจริงนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับ บุคคลทุกคนในองค์กรที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีความตระหนักต่อความเสียหายหรือผลกระทบ เชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยอยู่ภายใต้วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ทักษะของผู้วิจัยมีความ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นัยนา บัวเขียว (นัยนา บัวเขียว, 2552) พบว่า วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในยังไม่อยู่ในวิธปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาของไทยที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในเชิงระบบ แนวทางการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยง และการบูรณาการกับระบบบริหารอื่น ๆ อันจะนำไปสู่การสร้าง วัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานประจำซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาของไทย

คำถามในการวิจัย

1. การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันและที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร
2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดม ศึกษาไทย
2. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

นิยามศัพท์

การพัฒนาระบบ หมายถึง ขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ 3) การตรวจสอบระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง องค์กรประกอบย่อย ๆ ที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน พึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกันโดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งมี 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวัดและประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนอง ความเสี่ยง และ 5) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง โอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นและ เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยความ เสี่ยงภายในองค์กรและความเสี่ยงภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงภายในองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้แก่
 1) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ 2) ความเสี่ยงด้านกีฬา 3) ความเสี่ยงด้านการวิจัย 4) ความเสี่ยงด้านวิชาการ
 และกิจกรรมนักศึกษา 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงด้าน
 ความปลอดภัย

ความเสี่ยงภายนอกองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร
 ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเมือง 2) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ 3) ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม
 4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ และ 6) ความ
 เสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึงมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งของรัฐและ
 เอกชนในประเทศไทยที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาและ/หรือระดับปริญญา ในที่นี้
 ได้แก่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวง
 ศึกษาธิการและสถาบันเฉพาะทางสังกัดกระทรวงอื่นๆ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงใน
 สถาบันอุดมศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบ
 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระบบบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากนักวิชาการ
 และองค์กรต่างทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ 1. Robert I. Mehr (1986), 2. Brigham Daves (1999), 3.
 Emmett J. Vaughan (1996), 4. Arthur Williams (1985), 5. Harrington Niehaus (1999), 6. Robert
 R. Moeller (2007), 7. Carl L. Pritchard (2010), 8. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550), 9. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์
 เกียรติ (2552), 10. อุษณา ภัทรมนตรี (2547), 11. AGB (2007) และจากผลการสังเคราะห์กระบวนการ
 บริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ สามารถสรุปได้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1.
 การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. การระบุความเสี่ยง 3. การวัดและประเมินความเสี่ยง 4. การตอบสนอง
 ความเสี่ยง 5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง ใช้แนวคิดการจัดประเภทความเสี่ยงภายในระดับอุดมศึกษา Ethics
 Point Incorporation. (200, 4-12) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ 2) ความเสี่ยงด้านกีฬา 3)
 ความเสี่ยงด้านการวิจัย 4) ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6)
 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ส่วนความเสี่ยงภายนอกใช้แนวคิดของ
 ยูเนสโก (UNESCO: 2010, 13) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านการเมือง 2) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ
 3) ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม 4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ความเสี่ยงด้าน
 กฎหมายและกฎระเบียบ และ 6) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

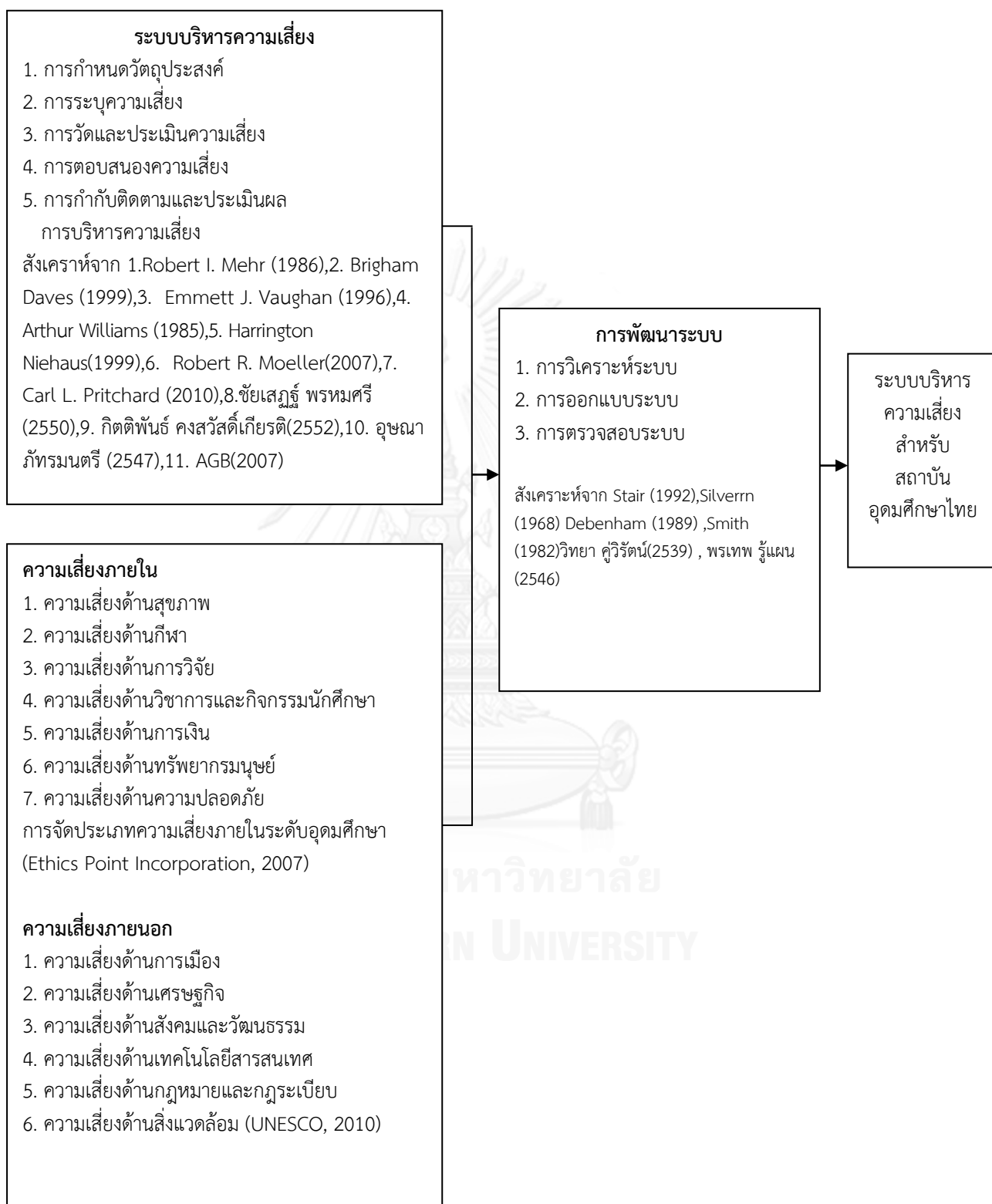
การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบจากนักวิชาการจำนวน 5 ท่าน
 ได้แก่ 1. Stair (1992) 2. Sivern (1968) 3. Debenham (1989) 4. วิทยา คูวิรัตน์ (2539) และ 5. พรเทพ
 รุ่งแผน (2546) และจากผลการสังเคราะห์สามารถสรุปกระบวนการพัฒนาระบบได้เป็น 3 ขั้นตอน
 ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ระบบ 2. การออกแบบระบบ 3. การตรวจสอบระบบ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง การกำหนดความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา และการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาระบบจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ระบบบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการของต่างประเทศได้แก่ 1) Robert I. Mehr(1986) 2) Brigham Daves(1999) 3) Emmett J. Vaughan(1996), 4) Arthur Williams(1985) 5) Harrington Niehaus(1999) 6) Robert R. Moeller(2007) 7) Carl L. Pritchard (2010) และนักวิชาการของไทย ได้แก่ 1) ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี(2550) 2) กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ(2552) 3) อุษณา ภัทรมนตรี(2547) อีกทั้งแนวทางจาก จากสมาคมสภามหาวิทยาลัยและวิทยาลัย Association of Governing Boards of University and College (AGB) (2007) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวัดและประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนองความเสี่ยง 5) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

2. การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการของต่างประเทศได้แก่ Stair (1992) Silvern (1968) Debenham (1989) และนักวิชาการของไทย ได้แก่ วิทยา คูวิรัตน์ (2539) พรเทพ รุ่งแผน (2546) ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การตรวจสอบระบบ

3. ประเภทความเสี่ยง ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยง Ethics Point Incorporation (2007) ซึ่งได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ 2) ความเสี่ยงด้านกีฬา 3) ความเสี่ยงด้านการวิจัย 4) ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงภายในองค์กร ส่วนความเสี่ยงภายนอกองค์กร ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางการกำหนดความเสี่ยงของ UNESCO (UNESCO:2010) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านการเมือง 2) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ 3) ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม 4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ และ 6) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

4. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 172 แห่ง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับสถาบัน คณะวิชา และหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำระบบบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) สามารถนำระบบบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการปรับปรุงตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน พร้อมทั้งการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานใหม่ในการดำเนินงานด้านระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงและนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของข้อมูลเพื่อทำการศึกษา ค้นคว้า หาข้อสรุปที่จะนำไปสู่การสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ
3. การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ ทั้งนี้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องมาจากความไม่แน่นอน ซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น (ถ้าได้เกิดขึ้นจริง) ซึ่งในแต่ละหน่วยงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน นั้น อาจมีมุมมองในเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันหรือตรงข้ามกันได้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2550)

อุษณา ภัทรมนตรี ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า โอกาสของความไม่แน่นอนต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากเหตุการณ์เสี่ยงต่าง ๆ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอาจประกอบด้วยเหตุการณ์เสี่ยงหลายประการและเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event) หมายถึง สถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนอาจมี 2 มิติ คือ 1) โอกาสของวิกฤตและความไม่สำเร็จที่ควรบริหารเพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบต่อความเสียหาย และ 2) โอกาสของความสำเร็จที่ควรบริหารเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จหรือที่กล่าวกันว่าเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส(อุษณา ภัทรมนตรี, 2547)

เจนเนตร มณีนาค ได้นิยามความเสี่ยงไว้ในหลายความหมายดังนี้(เจนเนตร มณีนาค 2548)

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ในอันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้น หรือการมีอะไรเกิดขึ้นจากความโชคไม่ดี

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่เอื้อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้เกิดผลลัพธ์ ในทางตรงกันข้ามกับที่คาดหวังไว้ อันเป็นผลมาจากสิ่งที่เป็นอันตราย

ความเสี่ยงคือความเป็นไปได้ที่ทำให้ตระหนักรู้ในความคาดหวังเชิงบวก ถูกกลบเลื่อนไป ความเสี่ยงคือผลลัพธ์ใด ๆ ในการกระทำทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจของการตัดสินใจกระทำ การ ความเสี่ยง คือ โอกาสในการเกิดขึ้นของอะไรก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงคือ อุปสรรคซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กรในอันที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

เจริญู เจษฎาวุธ ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงไว้ว่า คือเหตุการณ์ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นตามปกติ ธรรมดา หรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน โดยเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเป็น กระบวนการหรือเป็นชุด ๆ ติดต่อกัน ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อองค์กร ในทางที่ ทำให้เกิดความสูญเสียทรัพย์สินหรือการสูญเสียโอกาส หรือส่งผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงาน ขององค์กร(เจริญู เจษฎาวุธ, 2545)

Vaughan ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงไว้คือ ความเป็นไปได้อันจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ จากผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Vaughan Therese 1996)

Arthur (1985:6) ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงไว้คือ โอกาสของความเสียหาย หรือ ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับผลลัพธ์ (Williams Chester Arthur, 1985)

Niehaus ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง ไว้คือ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งอาจมี ความไม่แน่นอนเกิดขึ้น (Niehaus Gregory, 1999)

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอาจสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึงโอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรใน การบรรลุความสำเร็จที่วางไว้

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าเป็นกระบวนการในการ ป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัทโดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

เจนเนตร มณีนาค ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะ เกิดความเสี่ยงเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (เจนเนตร มณีนาค 2548)

นฤมล สอาดโฉม ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงองค์กร ว่าหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความ เสี่ยงขององค์กร (นฤมล สอาดโฉม, 2548)

Vaughan ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการจัดการกับปัญหาด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Vaughan Therese 1996)

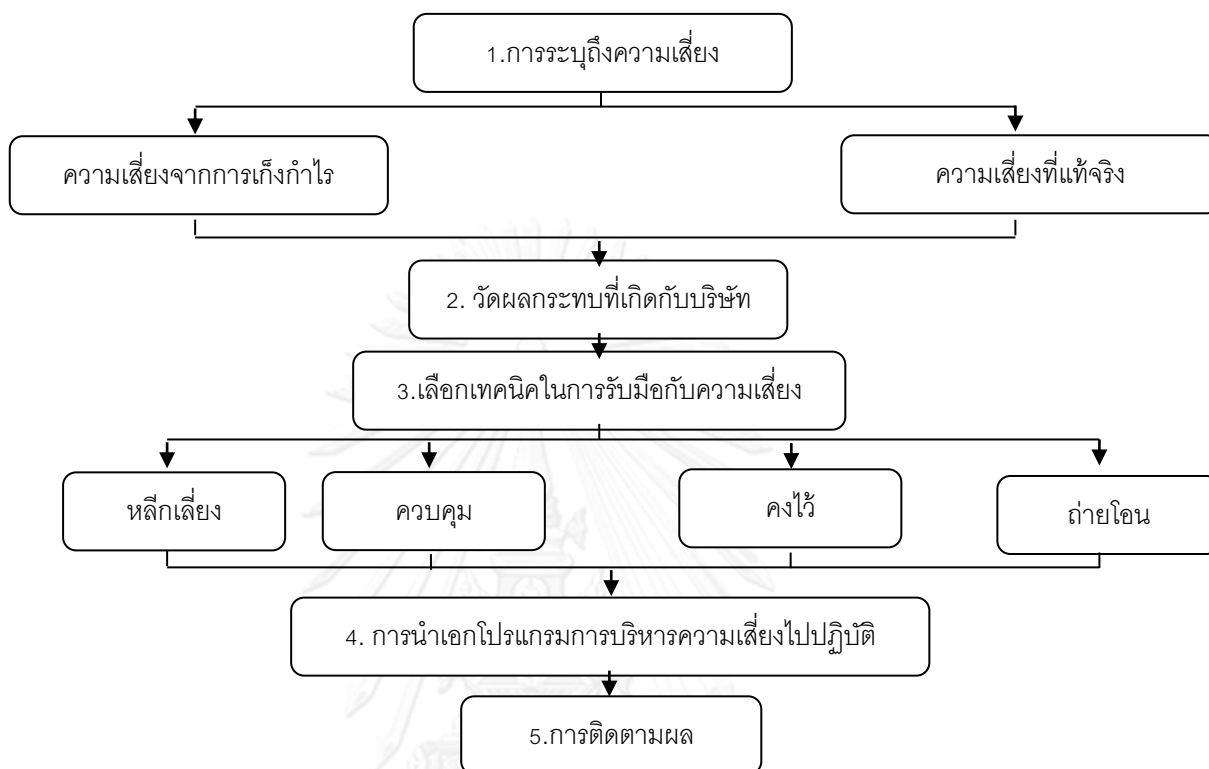
จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงของนักวิชาการข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากนักวิชาการไว้ดังนี้ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ได้สรุปถึงสาระสำคัญไว้ว่า ขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO :The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางอื่น ๆ ก็จะมีแนววิธีคล้าย ๆ กันแต่กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอนดังนี้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2552)

1. การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Quantitative and Qualitative Assessment of the Risks)
3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและวางแผนแก้ไขและป้องกันความเสี่ยง (Risk Prioritization and Response Planning)
4. การติดตามผลการป้องกันความเสี่ยง (Risk Monitoring)

ชัยเสกฐ์ พรหม ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550)



แผนภาพที่ 1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

จากแผนภาพที่ 1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดสังเขปดังนี้

ขั้นที่ 1 คือการระบุความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นการระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1) แหล่งของความเสี่ยง (Source of risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ

2) ปัจจัยที่อันตราย (Hazard factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียหรือความเสียหาย หรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการ

3) ภัย (Peril) บางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบหรือไม่ก่อให้เกิดผลดีใด ๆ ภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหายได้ อาจกล่าวได้ว่าภัยเป็นสาเหตุแห่งความสูญเสีย เช่น อุบัติเหตุต่าง ๆ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4) ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources exposed to risk) หมายถึงวัตถุที่กำลังเผชิญความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นการพิจารณาถึงความถี่ของโอกาสในการเกิดความสูญเสีย โดยในการวัดความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการเพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญได้แก่

1) ผลกระทบ (Impact) เป็นการกำหนดค่าของผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ โดยการให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีกระทบต่อการทำงาน

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
ความเสี่ยงที่วิกฤติ	5	ทำให้งานที่วางไว้ล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมาย
ความเสี่ยงที่รุนแรง	4	ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ใช้เวลามากขึ้น และความต้องการในระดับรองไม่ได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงปานกลาง	3	ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มพอสมควร อาจใช้เวลามากขึ้น แต่ความต้องการที่สำคัญยังได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงเล็กน้อย	2	ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย
ความเสี่ยงที่เพิกเฉยได้	1	ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา

2) โอกาสที่จะเกิด (Probability) คือ การกำหนดค่าของความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้โดยการให้คะแนนตามระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ 5, 3, 1 โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ระดับคะแนนของความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
โอกาสที่จะเกิดสูง	5	โอกาสที่จะเกิดประมาณ 50 % หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดปานกลาง	3	โอกาสที่จะเกิดประมาณ 10-49 %
โอกาสที่จะเกิดต่ำ	1	โอกาสที่จะเกิดมีน้อยกว่า 10 %

3) การพิจพิเคราะห์ (Discrimination) คือการให้มุมมองเพิ่มเติมที่นำไปใช้ เพื่อวัดผลกระทบที่มีต่อโครงการ/กิจกรรมที่ทำในภาพรวมทั้งหมด มากกว่าพิจารณาความเสี่ยงในแต่ละตัว ซึ่งระดับของการพิจพิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวมนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3 ระดับค่าคะแนนของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อโครงการหรือกิจกรรมในภาพรวม

ระดับการพินิจ พิเคราะห์	ระดับ คะแนน	ผลลัพธ์
ผลกระทบสูง	5	โครงการหรือกิจกรรมที่ทำกำลังเผชิญกับความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงนี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้คำสั่งของขอบเขต ระยะเวลา และทรัพยากรที่ใช้
ผลกระทบ ปานกลาง	3	โครงการหรือกิจกรรมที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ แต่ต้องมีการวางแผนใหม่อีกครั้ง
ผลกระทบต่ำ	1	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลังเกิดขึ้น ความเสี่ยงสามารถจัดการได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านก็สามารถระบุคะแนนของความเสี่ยงในแต่ละเรื่องตามสูตรดังนี้

$$\text{ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด} = \frac{\text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ}}{\text{การพินิจพิเคราะห์}}$$

หลังจากนั้นก็สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านที่วิเคราะห์

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยงวิธีหรือเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญมีอยู่ 4 แบบ ได้แก่

- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ใช้ในกรณีเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- 2) การควบคุมความเสี่ยง (Risk control) ใช้ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เป็นที่น่าพอใจ
- 3) การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk retention) ใช้ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้
- 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) ใช้ในกรณีที่โอกาสของความเสี่ยงที่มีระดับสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้

ขั้นที่ 4 การนำโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

การนำไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่มีการดำเนินการอยู่และต้องพิจารณาถึงขั้นตอนอื่น ๆ ได้แก่ เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าประสงค์ และกิจกรรมการควบคุม

ขั้นที่ 5 การติดตามผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะว่าประเภทของความเสี่ยงในรูปแบบใหม่นั้นเกิดขึ้นได้เสมอ

อุษณา ภัทรมนตรี ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่า ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนองความเสี่ยง โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2547)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในแผนกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาจะต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์และในแผนปฏิบัติงานนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่กำหนดจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น ๆ และเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่จะสร้างความมั่นใจว่า การปฏิบัติงานภายในองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ควรจัดกลุ่มหรือแยกประเภท (Categories) เพื่อให้เห็นภาพรวมและทราบผลกระทบที่อาจมีในการบริหารความเสี่ยง โดยแต่ละองค์กรอาจมีการจัดกลุ่มที่แตกต่างกันตามความสำคัญและประเภทขององค์การธุรกิจ

2. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง

ผู้บริหารต้องพิจารณาเหตุการณ์เสี่ยง หรือเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ประเภทต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ในการระบุเหตุการณ์เสี่ยงบางส่วนอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ส่วนปัจจัยเสี่ยงภายในหมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารจัดการได้ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการบริหารและนวัตกรรม เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึงการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง โดยนิยมพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ ซึ่งความน่าจะเป็น (Likelihood) หมายถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจะเกิด ส่วนผล กระทบ (Impact) หมายถึงความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ซึ่งในการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง นิยมให้เป็นระดับ (Rating Scale) เช่น ระดับ 3-1 โดยให้ระดับคะแนน 1=ต่ำ ระดับคะแนน 2=ปานกลาง ระดับคะแนน 3=สูง และบางองค์กรอาจกำหนดเป็นระบบ 5-1 หรือ 10-1 เพื่อเพิ่มความละเอียดในการจัดระดับ

การประเมินและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับ ปริมาณงานมาก-น้อย ความซับซ้อนของงานมาก-น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ส่วนในการกำหนดระดับหากสามารถคำนวณจากจำนวนเงินหรือจำนวน

เชิงปริมาณได้ ผู้บริหารก็อาจจัดระดับสูง-ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร และผู้บริหารควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance or Acceptable Level) และความเสี่ยงที่ชอบ (Risk Appetite) เช่น พื้นที่ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) ของความน่าจะเป็นและผลกระทบ ส่วนพื้นที่ในระดับความเสี่ยงสูง (H) เป็นพื้นที่วิกฤตที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการบริหารความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลประเมินความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาผลที่จะเกิดทั้งจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยพิจารณาเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น ในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ควรให้ความสำคัญระมัดระวังในการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจซ่อนเร้น

วิธีตอบสนองความเสี่ยงที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน อาจสรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด

2. การลดความเสี่ยง (Risk Retention) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้ง 2 ด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง การจัดประกันภัย การกระจายความเสี่ยง (Diversify the risk) ออกไปในหลายกิจกรรม เป็นต้น

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง

Mehr ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายไว้ดังนี้ (Mehr Robert, 1986)

1. การสืบค้นปัญหา (Discover the risk problems)
2. การพิจารณาวิธีการในการแก้ปัญหาและเลือกวิธีการที่ดีที่สุด (Consider the methods available to solve the problems and chose the efficient ones)
3. การนำไปปฏิบัติ (Implement the decision)
4. การประเมินผลลัพธ์ (Evaluate the results)

Daves ได้อธิบายไว้ว่า ธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีขั้นตอนดังนี้ (Daves Phillip R, 1999)

1. ระบุความเสี่ยง (Identify the risks faced by the firm)
2. ประเมินความเสี่ยง (Measure the potential effect of each risk)

3. ออกแบบการจัดการความเสี่ยง (Decide how each relevant risk should be handled) โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงได้แก่

3.1 การถ่ายโอนความเสี่ยง

3.2 ถ่ายโอนหน้าที่ในการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานอื่น ๆ (Transfer the function) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

3.3 ซื้อสัญญาล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยง (Derivative contract)

3.4 ลดโอกาสในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ เช่น การฝึกซ้อมต่าง ๆ หรือการตรวจสอบการชำรุดของระบบไฟฟ้าต่าง ๆ เป็นต้น

3.5 ลดระดับความเสียหาย เช่น การติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัยต่าง ๆ เป็นต้น

3.6 การหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง

Vaughan ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายจะประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (Vaughan Therese 1996)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Determination of objectives)
2. การจำแนกความเสี่ยง (Identification of the risks)
3. การประเมินความเสี่ยง (Evaluation of the risks)
4. พิจารณาทางเลือกและเลือกวิธีจัดการความเสี่ยง (Consideration of alternatives and selection of the risk treatment device)
5. การนำไปปฏิบัติ (Implementation of the decision)
6. การทบทวนและประเมินผล (Evaluation and review)

Williams กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Williams Chester Arthur, 1985)

1. การจำแนกความเสี่ยง (Risk identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Measurement)
3. พิจารณาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง (Consider the tools of risk management)
4. การนำไปปฏิบัติ (Implement the decision)
5. การติดตามประเมินผล (Monitor and evaluate)

Niehaus ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนดังนี้ (Niehaus Gregory, 1999)

1. การจำแนกความเสี่ยง (Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Evaluation)
3. การเลือกวิธีการ (Select the method)
4. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ทั้งนี้แนวคิดของ Harrington Niehaus มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Williams and Heins

Moeller ได้อธิบายเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ COSO ไว้ดังนี้ (Moeller Robert 2007)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)
3. การจำแนกเหตุการณ์ (Event identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control activities)
7. ข้อมูลและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตาม (Monitoring)

Pritchard อ้างถึงสถาบันเพื่อการบริหารโครงการ (The Project Management Institute: PMI) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่าประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้ (Carl L Pritchard, 2010)

1. การวางแผนการจัดการความเสี่ยง (Plan Risk Management)
2. การจำแนกความเสี่ยง (Identify Risks)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Perform Qualitative Risk Analysis)
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Perform Quantitative Risk Analysis)
5. การดำเนินการตามแผน (Plan Risk Responses)
6. การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Monitor and Control Risks)

Association of Governing Boards of University and College การประชุมผู้บริหารระดับสูงของสมาคมสภามหาวิทยาลัยและวิทยาลัย (The Association of Governing Boards of Universities and Colleges: AGB) และสมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยแห่งชาติ (The National Association of College and University Business Officers :NACUBO) โดยจุดมุ่งหมายของการประชุมดังกล่าวเพื่อการได้มาซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความยั่งยืนสำหรับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย ซึ่งสามารถสรุปในส่วนประกอบที่สำคัญไว้ 8 ส่วนดังนี้ (Association of Governing Boards of University and College, 2007)

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) เป็นกระบวนการในการบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

3. การระบุเหตุการณ์ (Event identification) คือ เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงและการจัดอันดับความเสี่ยง

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk response) เป็นกลไกการบริหารจัดการกับความเสี่ยง

6. การควบคุม (Control activities) เป็นกิจกรรมในการควบคุมผ่านกระบวนการเชิงนโยบายหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ

7. ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่ถูกส่งไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง

8. การกำกับติดตาม (Monitoring) เป็นกลไกในการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยงจากนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง	นักวิชาการ/ องค์กรทางวิชาการ										
	1. Mehr	2 Daves	3 Vaughan	4. Williams	5. Niehaus	6. Moeller	7. Pritchard	8.ชัยเสณธ์ พรหมศรี	9. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ	10. อุษณา ภัทรมนตรี	11. AGB
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓					✓					✓
วางแผนการจัดการ							✓				
กำหนดวัตถุประสงค์			✓			✓				✓	✓
ระบุความเสี่ยง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วิเคราะห์เชิงคุณภาพ							✓				
วิเคราะห์เชิงปริมาณ							✓				
ประเมินความเสี่ยง		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
จัดลำดับความสำคัญ									✓		
เลือกวิธีการในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓			✓			

ระบบ บริหารความเสี่ยง นักวิชาการ/ องค์กร ทางวิชาการ	1. Mehr	2. Daves	3. Vaughan	4. Williams	5. Niehaus	6. Moeller	7. Pritchard	8. ชัยเสณัฐ พรหมศรี	9. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ	10. อุษณา ภัทรมนตรี	11. AGB
นำไปปฏิบัติ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การควบคุม						✓	✓				✓
การสื่อสารข้อมูล/การรายงาน						✓					✓
การติดตาม/ประเมินผล	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓

จากแนวคิดระบบบริหารความเสี่ยงตามทฤษฎีของนักวิชาการและองค์กรต่างประเทศ
ข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาสาระสำคัญของ
ขั้นตอนจากนักวิชาการ โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ นักวิชาการ	ผลการสังเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - การวางแผน - กำหนดวัตถุประสงค์ 	1. การกำหนดวัตถุประสงค์
<ul style="list-style-type: none"> - ระบุความเสี่ยง - วิเคราะห์เชิงคุณภาพ - วิเคราะห์เชิงปริมาณ 	2. การระบุความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินความเสี่ยง - จัดลำดับความสำคัญ 	3. การวัดและประเมินความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - เลือกวิธีการในการแก้ปัญหา - นำไปปฏิบัติ - การตอบสนองความเสี่ยง 	4. การตอบสนองความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - การควบคุม - การสื่อสารข้อมูล/การรายงาน - การกำกับติดตาม - การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 	5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยง

จากผลการสังเคราะห์ขั้นตอนของระบบบริหารความเสี่ยงในตารางที่ 5 สามารถอธิบายรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขั้นตอนของฝ่ายบริหารในการพิจารณาเกี่ยวกับกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไป

2. การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีผลต่อความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยขั้นนี้เป็นการระบุความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก และความเสี่ยงเชิงปริมาณและความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

3. การวัดและประเมินความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการประเมินถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการจัดระดับความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง ผ่านกระบวนการเชิงนโยบายหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ

5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผ่านกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ต้องไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวกับความเสี่ยงจากตำราทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศไว้ดังนี้

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ได้สรุปความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรแบ่งได้เป็น 4 ประเภท (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2552)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risk) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risk)

1.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงในลักษณะนี้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงจากคู่แข่ง ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าย เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากภายในองค์กรเอง เช่น ชื่อเสีย การดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ลิขสิทธิ์ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เกิดจากการดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยง 3 ประเภทได้แก่

2.1 ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) สืบเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น ใช้เวลาในการผลิตสินค้ามากเกินไป การให้บริการแก่ลูกค้าโดยไม่ได้รับความพึงพอใจ การปฏิบัติงานไม่แล้วเสร็จตามกระบวนการ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงในการถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย (Legal & Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่องค์กรอาจถูกฟ้องร้องดำเนินคดี หรือการถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย เช่น การทำลายสภาพแวดล้อม การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ

2.3 ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้ง ความไม่เข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ความเสี่ยงจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสมัครเข้าและลาออกของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ประกอบด้วยความเสี่ยงในการบริหารเงิน (Treasury Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) และความเสี่ยงในการซื้อขายตราสารการเงิน (Trading Risk)

3.1 ความเสี่ยงในการบริหารเงิน (Treasury Risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการกู้ยืมเงินในระยะสั้นและระยะยาวแตกต่างกันไป การจัดหาเงินทุน (Capital Availability Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจัดการเงินทุนขององค์กรเมื่อต้องการลงทุนในโครงการใดโครงการหนึ่ง องค์กรจะสามารถจัดหาเงินมาลงทุนได้ตามต้องการหรือไม่

3.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสินเชื่อ ความสามารถในการชำระเงิน เมื่อลูกค้าหรือลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด ความเสี่ยงในการเน้นกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเป็นพิเศษ

3.3 ความเสี่ยงในการซื้อขายตราสารการเงิน (Trading Risk) เกิดจากการซื้อขายตราสารทางการเงิน ตราสารอนุพันธ์ ตราสารหนี้

4. ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ (Information Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากด้านสารสนเทศหรือข้อมูล ได้แก่ การรายงานทางการเงินเพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความผิดพลาดในการรายงาน การประเมินราคาผิดพลาด การประเมินผลการดำเนินงานผิดพลาด การเข้าถึงข้อมูลเกินกว่าอำนาจที่มีอยู่ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีขัดข้อง ผู้ใช้บริการไม่สามารถเข้าใช้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

เจริญ เจริญทรัพย์ ได้จำแนกความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ดังนี้ (เจริญ เจริญทรัพย์, 2545)

1. ความเสี่ยงทางการบริหาร (Management Risk) เกิดจากกระบวนการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ เช่น การทุจริตทางการบริหาร การออกงบการเงินลวง การขัดแย้งผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น และความเสี่ยงด้านภาวะผู้นำ เช่น การบริหารแบบสร้างอาณาจักรพรรคพวก การช่วงชิงอำนาจทางการบริหาร การแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงของสภาพแวดล้อม (Environment Risk) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง กฎหมายและกฎข้อบังคับ คู่แข่งขัน และเทคโนโลยี เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การสาธารณูปโภค ทรัพยากรบุคคล การทุจริตภายใน การทุจริตภายนอก และความเสียหายจากภัยพิบัติ

4. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ ตลาดเงิน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน เครื่องมืออนุพันธ์ทางการเงิน สภาพคล่อง และกระแสเงินสด

อุษณา ภัทรมนตรี ได้สรุปการจัดประเภทความเสี่ยงไว้ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2547)

1. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม (Environment Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงจากคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ความอ่อนไหว ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น ความเพียงพอของเงินทุน การเมืองการปกครอง กฎหมาย กฎระเบียบ อุตสาหกรรมการตลาดเงิน เหตุร้ายสภาพแวดล้อม

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า ทรัพยากรบุคคล พื้นฐานความรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพ ความแตกต่างของผลงาน ระยะการผลิต การจัดหา ประสิทธิภาพของการจัดจำหน่าย การปฏิบัติตามกฎหมาย การหยุดจำหน่าย ความผิดพลาดของสินค้าและบริการ สุขภาพและความปลอดภัย ตราสินค้าและเครื่องหมายการค้า

3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคา สินค้า ส่วนทุน กระแสเงินสด การสูญเสียโอกาส การจัดโครงสร้างทางการเงิน การผิดสัญญา รายได้ การชำระหนี้ สินทรัพย์ค้ำประกัน

4. ความเสี่ยงจากการกระจายอำนาจ (Empowerment Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเป็นผู้นำ การตอบแทนการเงิน การจำกัดสิทธิ การจัดหาแหล่งภายนอก การมุ่งใจการปฏิบัติงาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร เป็นต้น

5. ความเสี่ยงจากกระบวนการสารสนเทศ (Information Process Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงจากความเกี่ยวข้องของสารสนเทศกับการตัดสินใจ ความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ การเข้าถึง การมีอยู่อย่างเพียงพอ/นำไปใช้ได้ โครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร

6. สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ (Information for Decision Making) ได้แก่ ความเสี่ยงจากราคาสินค้าและบริการ สัญญาข้อผูกพัน การวัดผลการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง งบประมาณและการวางแผน ข้อมูลทางบัญชี การประเมินรายงานทางการเงิน ภาษี โครงสร้างองค์กร การวัดผลกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร การวางแผน เป็นต้น

Moeller ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ (Moeller Robert 2007)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงภายใน ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงภายในอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ คู่แข่ง กฎหมาย ลูกค้า เป็นต้น และ 2) ความเสี่ยงภายนอก ประกอบด้วย กลยุทธ์ การสนับสนุนจากบริษัทแม่ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงในกระบวนการ ได้แก่ ความพึงพอใจลูกค้า วงจรการผลิต 2) ความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบ ได้แก่ กฎระเบียบ นโยบาย สภาพแวดล้อม 3) ความเสี่ยงด้านบุคคล ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การลาออก เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) ประกอบด้วย 1) การบริหารเงิน ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน 2) สินเชื่อ 3) การค้า เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ (Information Risks) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงทางการเงิน

2) ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และ 3) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

Pritchard ได้จำแนกประเภทความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ดังนี้ (Carl L Pritchard, 2010)

1. ความเสี่ยงทางเทคนิค คุณภาพและผลการปฏิบัติงาน (Technical, Quality, and Performance) เช่น เป้าหมายของงานสูงเกินไป การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คุณภาพของอุตสาหกรรมแบบใหม่ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงในการบริหารโครงการ (Project Management) เช่น ความไม่เพียงพอของทรัพยากร เงินทุน เวลา และการวางแผน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงขององค์กร (Organizational) เช่น โครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น

4. ความเสี่ยงภายนอก (External) เช่น ภัยธรรมชาติ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป เป็นต้น
ความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553:88-89) กำหนดแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไว้ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลโดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

Ethics Point Incorporation ได้ออกแบบกรอบแนวคิดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อตรวจสอบถึงปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้ (Ethics Point Incorporation, 2007)

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial) ประกอบด้วย

1.1 การบัญชีและการตรวจสอบ (Accounting and Auditing Matters) คือ การขาดจริยธรรมในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีหรือการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินขององค์กรให้น่าเชื่อถือ

1.2 สัญญา การบันทึก และการรายงานที่ผิดพลาด (Falsification of Contracts, Reports or Records) คือ การสร้างข้อมูลหรือเรื่องราวที่ไม่เป็นความจริงบางส่วนหรือทั้งหมดในเอกสาร สัญญา หรือบันทึกข้อมูลต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้เกิดความน่าเชื่อถือ

1.3 การฉ้อโกง Fraud คือ ความตั้งใจในการปกปิดข้อมูลข้อมูลเพื่อหลอกลวง ทำให้เกิดการเข้าใจผิด

1.4 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Improper Disclosure of Financial Records) คือ การขาดความระมัดระวัง การปฏิบัติไม่ชอบด้วยกฎหมาย ในการบันทึก หรือการเปิดรายงาน สัญญา เอกสารทางการเงิน บันทึกต่าง ๆ

1.5 ความไม่เหมาะสมในการให้หรือรับสิ่งของตอบแทน (Improper Giving or Receiving of Gifts) คือ การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินอย่างไม่เหมาะสมเพื่อผลประโยชน์หรือความสัมพันธ์หรือการนำไปสู่การตัดสินใจบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อตน ครอบครัว หรือเพื่อน

1.6 การฝ่าฝืนขั้นตอนหรือระเบียบขององค์กรในการจัดทำสัญญา Improper Supplier or Contractor Activity คือ การฝ่าฝืนขั้นตอนหรือระเบียบขององค์กรในการจัดทำสัญญา เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.7 การขโมย หรือยักยอกเงิน (Theft / Embezzlement) คือ การขโมย/การยักยอกเงินขององค์กร

1.8 การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า (Waste, Abuse or Misuse of Institute Resources) คือความไม่เหมาะสมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.9 การใช้เงินบริจาคอย่างไม่เหมาะสม (Donor Stewardship) คือ การนำเงินบริจาคไปใช้โดยผิดไปจากวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผิดวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค

2. ความเสี่ยงด้านการวิจัย

2.1 ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) คือสถานการณ์ที่บุคคลหรือสมาชิกในครอบครัวได้รับผลประโยชน์ในตัวเองหรือมีใช้ตัวเงินด้วยการประนีประนอม หรือพฤติกรรมของการปฏิบัติตามหน้าที่ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.2 ความลับของข้อมูล (Data Privacy) คือการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลของบุคคลองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ

2.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม (Environmental and Safety Matters) คือ การไม่สามารถนำข้อบังคับ กฎเกณฑ์ไปบังคับใช้ได้

2.4 การสร้างข้อมูลหรือเรื่องราวที่ไม่เป็นความจริง (Falsification of Contracts, Reports or Records)

2.5 การหลอกลวง (Fraud) คือ การปกปิดข้อมูล การทำให้เข้าใจผิด หรือกระทำผิด การนำเสนอข้อมูลที่ผิดซึ่งกระทำอย่างตั้งใจ

2.6 การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือใช้อย่างไม่เหมาะสม หรือการเปิดเผย (Intellectual Property Infringement, Misappropriation or Disclosure) เป็นการให้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นของบุคคลหรือองค์กรอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตหรือมีการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรอื่น

2.7 ความไม่เหมาะสมในการใช้มนุษย์หรือสัตว์ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย (Human or Animal Research)

2.8 การใช้เงินจากการวิจัยที่ไม่เหมาะสม (Research Grant Misconduct or Misappropriation of Costs) เป็นการใช้จ่ายเงินที่ได้รับทุนไปใช้ในอวกาศวัตถุประสงค์การวิจัย

2.9 การประพฤติผิด (Scientific Misconduct) ได้แก่ การขโมยความคิด การเบี่ยงเบนข้อมูล

2.10 การขโมย (Theft / Embezzlement) เป็นพฤติกรรมการขโมยความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตน

2.11 การใช้ทรัพยากรในทางที่ผิด (Waste, Abuse or Misuse of Institute Resources) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

3.1 การแบ่งแยกหรือการรบกวน (Discrimination or Harassment) ได้แก่ การละเมิดความเชื่อทางศาสนา เชื้อชาติ เพศ ในการว่าจ้าง การมอบหมายงาน การส่งเสริม การตัดสินใจ การให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม

3.2 การประพฤติผิดของลูกจ้าง (Employee misconduct) ได้แก่ การประพฤติของลูกจ้างที่ละเมิดต่อจรรยาบรรณ จริยธรรมขององค์กร เช่น การใช้เวลางานไปในทางที่ไม่เหมาะสม

3.3 การเล่นพรรค เล่นพวก (Nepotism) คือ การอุปถัมภ์แก่เจ้าหน้าที่รัฐซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

3.4 การกระทำที่ไม่พอใจ (Offensive or Inappropriate Communication) ได้แก่ การวิจารณ์ไปในทางที่ไม่ดี การดูถูกดูแคลน ในการสื่อสารไปยังบุคคล คณะวิชา ฝ่ายบริหาร สมาคมศิษย์เก่า หรือนักเรียน

3.5 การกระทำทางเพศ (Sexual Harassment) การกระทำอันไม่เป็นที่ต้องการหรือกระทำที่ไม่พอใจในด้านพฤติกรรมทางเพศ โดยเฉพาะจากหัวหน้างานภายใต้เงื่อนไขการว่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือความพึงพอใจในการประเมินผลงาน

3.6 การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน (Threat or Inappropriate Supervisor Directive) ความไม่เหมาะสมในการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติต่อลูกจ้างให้ดำเนินการหรือปฏิเสธการดำเนินการ

3.7 การใช้เวลาไปในทางที่ผิด (Time abuse) ความไม่เหมาะสมในการใช้เวลางานไปกับการปฏิบัติเรื่องส่วนตัว หรือประโยชน์ที่ตนจะได้รับนอกเหนือจากเรื่องงาน

3.8 ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน (Unsafe working Conditions) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่มีความปลอดภัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย

3.9 ความรุนแรงหรือการคุกคาม (Violence or Threat) เป็นการแสดงออกหรือตั้งใจให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวด หรือสร้างความเสียหายแก่ร่างกายหรือทรัพย์สินแก่บุคคล

3.10 ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) คือสถานการณ์ที่บุคคลหรือสมาชิกในครอบครัวมีส่วนได้ส่วนเสียในผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือมีอิทธิพลต่อประโยชน์ขององค์กรหรือบุคคลภายนอก

3.11 การใช้สิทธิประโยชน์ไปในทางที่ผิด (Employee Benefits Abuses) คือความไม่เหมาะสม การชักนำไปในทางที่ผิด การโกหก เช่น การบันทึกข้อมูลที่ผิดพลาด การนำเสนอข้อมูลที่ผิดพลาด

3.12 ความไม่เหมาะสมเรื่องค่าตอบแทน (Employee Compensation or Disability Benefits Abuses) คือการได้รับค่าตอบแทนจากองค์กรที่ขัดแย้งกับความสามารถหรือคุณวุฒิ

4. ความเสี่ยงด้านกีฬา (Athletics)

4.1 การฉ้อโกงในกิจกรรม (Fraudulent Activities) ได้แก่ กิจกรรมที่มีการพนันมาเกี่ยวข้อง ความไม่เหมาะสมในการให้รางวัล (Improper Giving/ Gifts) การให้ การรับ หรือเรียกร้อง ในผลประโยชน์ของบุคคลหรือครอบครัวหรือเพื่อน ในการรับเงิน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ประกาศเกียรติคุณ ยานพาหนะ หรือการเดินทาง

4.2 การจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate Activities) ปฏิสัมพันธ์ด้านการให้คำปรึกษากับนักกีฬาภายนอกหรือภายในสนาม

4.3 การใช้ทรัพย์สิน นักกีฬา หรือการรับรองไปในทางที่ผิด (Misuse of Assets/ Players /Endorsements) การใช้อุปกรณ์การศึกษาของสถานศึกษา เครื่องแบบไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว

4.4 การประพฤติผิดในกระบวนการสรรหา (Recruiting Misconduct) ความไม่เหมาะสมในการสรรหาผู้เล่นที่ไม่ใช่มืออาชีพ ด้วยอิทธิพลหรืออำนาจของสมาคมศิษย์เก่าหรือคณะกรรมการบริหาร

4.5 การกระทำผิดในการให้ทุนหรือการช่วยเหลือทางการเงิน (Scholarship /Financial Aid Misconduct) เป็นการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ เช่น การช่วยเหลือทางการเงินที่เลือกปฏิบัติ

4.6 การใช้สารหรือยากระตุ้นในทางที่ผิด (Substance Abuse) ในที่นี้รวมถึง แอลกอฮอล์

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Risk & Safety)

5.1 ความลับ (Confidentiality) คือการปกป้องข้อมูลของสถานศึกษา หรือลูกค้า

5.2 ความปลอดภัยด้านข้อมูล (Data Privacy) การป้องกันผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในการเข้าใช้ระบบซึ่งอาจนำไปเปิดเผยแก่บุคคลที่สาม

5.3 การเปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับ (Disclosure of Confidential Information) การเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการใช้ข้อมูลที่ไม่เหมาะสมไปเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

5.4 ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental /Safety Matters) การละเมิดระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน หรือความปลอดภัยในการทำงาน

5.5 กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง (Improper Supplier /Contractor Activity) การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เหมาะสม กระทำโดยเลือกปฏิบัติโดยไม่เปิดให้มีการแข่งขัน หรือประมุข

5.6 การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ลิขสิทธิ์ (Improper Use of Intellectual Property, Copyright Violations or Software Piracy) การไม่ได้รับอนุญาตในการเปิดเผยข้อมูล สิ่งประดิษฐ์ ผลการวิจัย ข้อมูลทางเทคนิค สูตร การค้นพบ การออกแบบ ผลการพิสูจน์ ความคิด กระบวนการผลิต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ ข้อมูลทางด้านราคา และการเงินหรือเอกสารต่าง ๆ

5.7 การปลอดภัยด้านสาธารณะ (Public Safety) การห้ามรายงานเหตุการณ์ซึ่งอาจมีผลทันทีต่อชีวิตหรือทรัพย์สินผู้อื่น

5.8 การก่อวินาศกรรมหรือการทำลายทรัพย์สินของรัฐ (Sabotage /Vandalism) การทำลายทรัพย์สินขององค์กร การขัดขวางหรือการกระทำให้เกิดความไม่พอใจ

5.9 เงื่อนไขเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน (Unsafe Working Conditions) การทำให้เกิดความมั่นใจในด้านความปลอดภัย

5.10 การใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมหรือใช้ในทางที่ผิด (Waste/Abuse/Misuse of Institute Resources) การใช้ทรัพยากรขององค์กร หรือเทคโนโลยีไม่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

6. ความเสี่ยงด้านการแพทย์/การพยาบาล (Medical)

6.1 การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ (Healthcare Fraud) การเรียกร้องสิทธิในทางที่ผิดเพื่อผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพหรือการคืนเงิน-ภาษี จากแผนประกันสุขภาพ

6.2 การกระทำผิดทางการวิจัย (Research Misconduct) การกระทำผิด การขโมยความคิดในการนำเสนอ หรือการรายงานผลจากการวิจัย หรือความต้องการของรัฐในการปกปิด

6.3 การปฏิบัติตามผู้ให้การสนับสนุน (Sponsored Projects Non-Compliance) การไม่ได้รับอนุญาต การใช้จ่ายเงินอย่างน่าสงสัย

6.4 การปฏิบัติในทางที่ผิดต่อคนไข้ทางกายหรือทางวาจา (Patient Abuse/Physical or Verbal) ความตั้งใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้เกิดอันตรายต่อผู้ป่วย หรือการปฏิบัติที่ไม่สนใจ ไม่เอาใจใส่ หรือละเลยการปฏิบัติหน้าที่

6.5 การดูแล เอาใจใส่ผู้ป่วย (Patient Care) เป็นความบกพร่อง ล้มเหลว ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการดูแลผู้ป่วยในแต่ละวันได้

6.6 สิทธิของผู้ป่วย (Patient Rights) เป็นความบกพร่อง ล้มเหลว ในการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ป่วยให้ปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวัน

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

7.1 ความเป็นส่วนตัว (Data Privacy/Integrity) เป็นกระบวนการทางเทคนิค หรือการบริหารให้มีการป้องกันการเข้าถึงหรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลขององค์กร บุคคล นักศึกษา คณะวิชา หรือบุคคลที่สาม

7.2 การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม (Malicious/Inappropriate Use of Technology) การฝ่าฝืนนโยบาย หรือกฎเกณฑ์การใช้เทคโนโลยีขององค์กร

7.3 การใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด (Misuse of Resources) ความไม่เหมาะสมหรือไม่มีอำนาจในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

7.4 การละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (Software Piracy/Intellectual Property Infringement) การไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ขององค์กรหรือการการละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

8. ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจการนักศึกษา (Academic Affairs)

8.1 การใช้แอลกอฮอล์หรือยาในทางที่ผิด (Alcohol/Drug Abuse) การใช้ยาหรือแอลกอฮอล์ที่ทั้งที่ถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย

8.2 การทุจริตหรือการขโมยความคิด (heating/Plagiarism) การไม่ได้รับอนุญาตในการใช้เฉลยข้อสอบ โครงการงาน ที่เป็นของบุคคลอื่น

8.3 การปลอมแปลง (Credentials Misrepresentation) การขโมยหรือปลอมแปลงเอกสาร เช่น ใบประกาศนียบัตร ใบรับรองผลการศึกษา เอกสารทางการ เป็นต้น

8.4 การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ (Sexual Harassment) การกระทำอันไม่เป็นที่ต้องการหรือกระทำที่ไม่พอใจในด้านพฤติกรรมทางเพศ โดยเฉพาะจากหัวหน้างานภายใต้เงื่อนไขการว่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือความพึงพอใจในการประเมินผลงาน

8.5 ความปลอดภัย (Student Safety) เป็นสถานการณ์ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน

8.6 การเดินทางของนักศึกษา (Student Travel) การเตรียมการที่ไม่ดีส่งผลให้เกิดการบาดเจ็บ สูญเสียชีวิต อันตราย เจ็บป่วย

8.7 การก่อการร้าย (Terrorism) เป็นภัยคุกคามจากทั้งในและนอกสถานศึกษา ที่บุคคลตั้งใจให้เกิดความเสียหายแก่ร่างกายหรือทรัพย์สิน

8.8 การประพฤติผิดในทางวิชาการ (Academic Misconduct) เป็นพฤติกรรมการขาดจริยธรรม ไม่ซื่อสัตย์ในทางวิชาการ เช่น การให้ความช่วยเหลือในทางวิชาการบนความสัมพันธ์ใกล้ชิดหรือเพื่อสิ่งตอบแทน ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเพื่อผลประโยชน์ต่อวิชาชีพ

ยูเนสโก กล่าวถึง กล่าวถึงการจัดประเภทของความเสี่ยงว่า สามารถจำแนกได้ทั้งความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงบางประเภทไม่สามารถทำนายได้และเชื่อมโยงกับโครงสร้างอื่น ๆ และอาจมีผลกับกิจกรรมเฉพาะขององค์กรได้ ความเสี่ยงบางประเภทเกิดขึ้นและดำรงอยู่นาน และบางประเภทจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 6 (UNESCO, 2010)

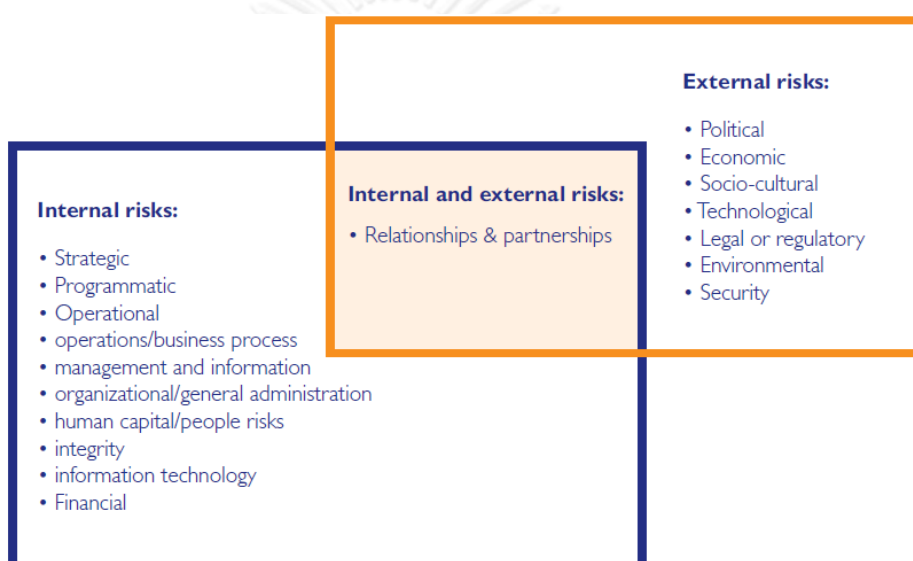
ตารางที่ 6 ประเภทความเสี่ยงและประเด็นการพิจารณา

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นพิจารณา
ความเสี่ยงภายนอก External risks: 1. การเมือง (Political)	- การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล - นโยบายต้นสังกัด - ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง หรือนโยบาย
2. เศรษฐกิจ (Economic)	- การจัดสรรงบประมาณ - ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน - ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นพิจารณา
3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural)	- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร - ความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป
4. เทคโนโลยี (Technological)	- ระบบที่ล้าสมัย - ต้นทุนในการจัดหาเทคโนโลยีที่ดีที่สุด - ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง
5. กฎหมาย หรือกฎระเบียบ Legal or regulatory	- การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ
6. สภาพแวดล้อม (Environmental)	- ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ - การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะ
7. การปลอดภัย (Security)	- ความสูญเสีย ความเสียหาย
ความเสี่ยงภายใน (Internal risks) 1. กลยุทธ์ (Strategic)	- ความคลุมเครือ ความไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ขององค์กร - ข้อผิดพลาดในการกำหนดอุปสรรคหรือโอกาส - เงื่อนไขความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งขององค์กร - ชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจจากผู้เกี่ยวข้อง
2. แผนงาน (Programmatic)	- ความไม่เข้าใจในแผนงาน หรือไม่เชื่อมโยงระหว่างแผนงาน - สิ่งปฏิบัติไม่ได้อยู่ในแผนงาน
3. การปฏิบัติ (Operational)	- ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเวลา งบประมาณ และเงื่อนไขอื่น ๆ
4. กระบวนการ (operations/business process)	- ความไม่พอเพียง/เหมาะสมของการบริหารโครงการ เช่น ไม่มีแผนอนาคต
5. การจัดการและสารสนเทศ (management and information)	- ความไม่พึงพอใจในการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้อง - การขาดภาวะผู้นำ - ความไม่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ
6. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร (organizational/general administration)	- กระบวนการปฏิบัติงานเน้นระเบียบ ขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่น
7. ทรัพยากรมนุษย์ (human capital/people risks)	- ความสามารถของทีมงาน ทักษะ และกระบวนการสรรหา - ความสามารถในการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นพิจารณา
8. ความซื่อสัตย์ (integrity)	- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จริยธรรม
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)	- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล - การขาดระบบป้องกันข้อมูล - ความไม่เพียงพอของระบบสารสนเทศ

การบริหารองค์กรโดยส่วนใหญ่จะพบปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อธิบายไว้ในเชิงของความสัมพันธ์ เช่น ผู้ใช้ อาจพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ความน่าเชื่อถือจากผู้เกี่ยวข้องหรือรัฐบาล เป็นต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การจำแนกประเภทความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 7

นักวิชาการ/ องค์กรทางวิชาการ	กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ	เจริญ เจษฎาวัลย์	อุษณา ภัทรมนตรี	Robert R. Moeller	Carl L. Pritchard	สกอ.	Ethics Point Inc.	AGB	UNESCO
ความเสี่ยง									
ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ									✓
ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม									✓
ความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัย									✓

จากแนวคิดในการจำแนกประเภทความเสี่ยงของนักวิชาการข้างต้น สามารถสังเคราะห์ความเสี่ยงได้ 2 กลุ่มได้แก่ 1) ความเสี่ยงภายในองค์กร และ 2) ความเสี่ยงภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 7

ความเสี่ยงภายในองค์กร ผู้วิจัยใช้แนวทางของ Ethics Point Incorporation (2007,4-12) ซึ่งได้ได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy risk) เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย การประมาทเลินเล่ออันเป็นเหตุให้เกิดอันตรายแก่ผู้ป่วย ฯลฯ
2. ความเสี่ยงด้านกีฬา (Athletics risk) เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ
3. ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้ในอวกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ
4. ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา (Academic and student activity risk) เช่น การประพฤติดีในทางวิชาการ ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน การทุจริตหรือการขโมยความคิด การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ ฯลฯ
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ
6. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource risk) เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับซ้อน ฯลฯ
7. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety risk) เช่น ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การไม่ปกป้องข้อมูลอันเป็นความลับของสถานศึกษาหรือผู้เรียน ฯลฯ

ส่วนความเสี่ยงภายนอกองค์กร ผู้วิจัยใช้แนวทางการกำหนดประเภทความเสี่ยงของยูเนสโก (UNESCO:2010, 13) และนักวิชาการท่านอื่น ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางการเมือง เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายต้นสังกัด ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองหรือนโยบาย เป็นต้น
2. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสรรงบประมาณ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก เป็นต้น
3. ความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
4. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ล้าสมัย ต้นทุนในการจัดหาเทคโนโลยีที่ดีที่สุด ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง เป็นต้น
5. ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น
6. ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อม และธรรมชาติ การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ

ความหมายของระบบ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบไว้ดังนี้

Von Bertalanffy (1968) กล่าวว่า ระบบเป็นองค์ประกอบของส่วนต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Smith ได้ให้ความหมายของระบบไว้ว่าเป็นชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน และทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเองโดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน (Smith William, 1978)

Bedeian & Wehrich (1993 อ้างถึงใน ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552:8) ได้อธิบายถึงความหมายของระบบไว้ว่า เป็นชุดหรือการรวมตัวของสิ่งต่าง ๆ ส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อมโยงหรือพึ่งพาอาศัยกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมาย

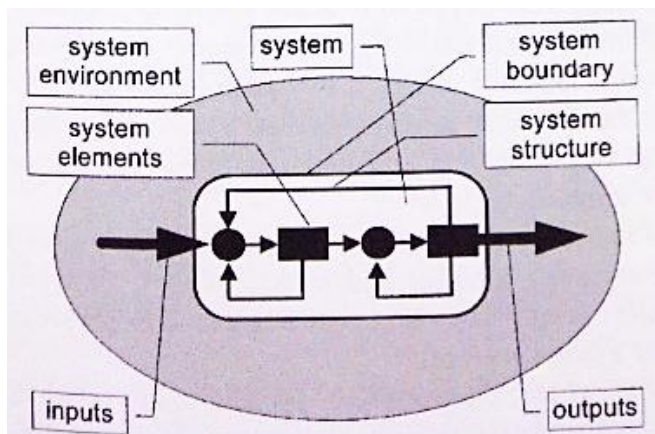
Bossel (1998:35) ได้อธิบายว่า ระบบคือสิ่งต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันซึ่งภายในโครงสร้างของระบบ โดยระบบจะมีหน้าที่ของตนเองและทำหน้าที่ภายใต้สภาพแวดล้อมของระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายของระบบนั้น ๆ

Stair (1992 อ้างถึงใน ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552:8) ได้อธิบายความหมายของระบบไว้ว่าเป็นกลุ่มของสิ่งต่าง ๆ หรือส่วนประกอบที่มีการรวมกันโดยมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

จากความหมายของระบบข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า ระบบคือ องค์ประกอบย่อย ๆ ที่มีความเชื่อมโยงต่อกันพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

โครงสร้างของระบบ

ระบบคือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันภายในโครงสร้างของระบบ ในแต่ละระบบจะมีหน้าที่แตกต่างกัน ภายใต้ขอบเขตของระบบสามารถป้อนกระบวนการนำเข้าไปเพื่อส่งออกไปยังระบบอื่น ๆ ได้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 3 (Hartmut Bossel. 1998:35)



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างของระบบ

จากแผนภาพดังกล่าวอธิบายได้ว่า ระบบก็เปรียบเสมือนอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกาย ซึ่งมีหน้าที่และทำหน้าที่แตกต่างกันและมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ในร่างกาย ส่วนสภาพแวดล้อมของระบบ (System environment) คือปัจจัยต่าง ๆ หรือระบบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือพัฒนาการของระบบแต่มีได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบและระบบก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ระบบสามารถจำแนกออกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้ 8 หมวดดังนี้

1. Static systems เป็นระบบซึ่งมีความคงที่ ดำรงอยู่ตามธรรมชาติ ปราศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในตัวเอง การดำรงอยู่ผันแปรไปตามสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ หรือสภาพความเป็นกรด

2. Metabolic Systems เป็นระบบที่ต้องการพลังงาน วัตถุดิบ หรือข้อมูลเพื่อการดำรงอยู่ เช่น แม่น้ำ น้ำตก พลังงาน เป็นต้น

3. Self-sustaining systems เป็นระบบที่ต้องดำรงอยู่ด้วยตนเอง มีกลไกการป้องกันตนเองจากอิทธิพลภายนอกโดยมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการได้แก่ ประสิทธิภาพ อิสระในการกระทำ และความมั่นคง เช่น ระบบเทคโนโลยี หุ่นยนต์ เป็นต้น

4. Self-organizing systems เป็นระบบที่สามารถปรับโครงสร้าง กฎเกณฑ์ และปรับเปลี่ยนตัวเองได้ เช่น พืช สัตว์ ระบบนิเวศน์ มนุษย์ ชุมชน สังคมมนุษย์ เป็นต้น

5. Non-isolated systems เป็นการดำรงอยู่ของระบบอื่น ๆ ในสภาพแวดล้อมของระบบ โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ

6. Self-replicating systems เป็นรูปแบบพิเศษของระบบซึ่งมีลักษณะที่สามารถก่อกำหนดขึ้นมาได้ด้วยตัวเองในแบบฉบับของตัวเอง เช่น เซลล์ในร่างกาย สิ่งมีชีวิต วัฒนธรรม เป็นต้น

7. Sentient systems ระบบในลักษณะนี้จะมีความรู้สึกเช่นเดียวกับสัตว์หรือมนุษย์ คือ มีอารมณ์ สัมผัสความเจ็บปวดได้ เช่น ความรัก ความเป็นตัวตน การแสดงออก เป็นต้น

8. Conscious systems เป็นลักษณะของการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ โดยแสดงออกมาในลักษณะของ “การกระทำ” เช่น ความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นต้น

การพัฒนาระบบ

แนวคิดการพัฒนาระบบมีรากฐานมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการพัฒนาระบบประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ เป็นวัฏจักร มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ เพื่อให้ระบบมีคุณภาพและความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาระบบประสบความสำเร็จประกอบด้วย (ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552)

1. การได้รับการสนับสนุนจากระบบผู้บริหาร
2. การให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน
3. การใช้ระเบียบวิธีการดำเนินการในระบบที่ได้รับการยอมรับ
4. การระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบอย่างชัดเจน
5. การเน้นถึงปัญหาที่พบในการทำงานหรือโอกาส
6. มีการออกแบบระบบอย่างเรียบง่ายและชัดเจน
7. มีโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบที่ดี
8. มีการทบทวน กำหนดแผนงานทุกครั้งหลังสิ้นสุดโครงการ และ
9. การบริหารจัดการเพื่อบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ Stair ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบว่าประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจระบบ (System investigation) เป็นการดำเนินการในขั้นแรกเพื่อศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาในการดำเนินการ เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายของระบบและเตรียมข้อมูลสำหรับการดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นการศึกษาระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยพิจารณาถึงจุดเด่นและข้อบกพร่องของระบบ

3. การออกแบบระบบ (System design) เป็นการสร้างระบบที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้ระบบ

4. การนำระบบไปใช้ (System implementation) เป็นการนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการดำเนินการ

5. การบำรุงรักษาและทบทวนระบบ (System maintenance and review) เป็นการเก็บรักษาระบบให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความผิดพลาดและมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ส่วน Silvern (1968 cited in Romiszowski, 1970:72) ได้เสนอว่า การพัฒนาระบบมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์ (System analysis) คือการวิเคราะห์ความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ
2. การสังเคราะห์ (System modeling) คือ การรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันและกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่
3. การสร้างรูปแบบ (System modeling) คือ การสร้างแบบจำลองของระบบเพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลของระบบ
4. การทดลองรูปแบบ (System testing) การนำไปปฏิบัติจริง

ส่วน Debenham ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ (Debenham K John, 1989)

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบว่ามีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ
2. การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดความสอดคล้องและสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบ
3. การนำระบบไปใช้ (System implementation) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไว้ไปใช้ตามจุดหมายที่ต้องการ

ในขณะที่ วิทยา คูวิรัตน์ (2539อ้างถึงใน ปิยะธิดา ทองอร่าม, 2552:11) ได้สังเคราะห์และสรุปขั้นตอนของการพัฒนาระบบออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นขั้นการศึกษา วิเคราะห์แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการ พร้อมทั้งวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ
2. การสังเคราะห์ระบบ (System synthesis) เป็นการเปรียบเทียบระบบตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีกับระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาจัดองค์ประกอบของระบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การออกแบบระบบ (System design) เป็นขั้นตอนในการร่างรูปแบบระบบให้เป็นรูปร่างตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
4. การตรวจสอบระบบ (System verification) เป็นขั้นในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและตามโครงสร้างของระบบ รวมทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

5. การประเมินระบบ (System evaluation) เป็นขั้นตอนของการนำเอาระบบที่ตรวจสอบแล้วไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อประเมินผลว่าระบบที่พัฒนาขึ้นมีข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงประการใด

พรเทพ รุ่งแผน ได้สังเคราะห์และสรุปขั้นตอนของการพัฒนาระบบออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (พรเทพ รุ่งแผน, 2546)

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบ ตลอดจนพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบ

2. การสังเคราะห์ระบบ (System synthesis) เป็นขั้นตอนของการรวมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เข้าด้วยกัน หรือกำหนดองค์ประกอบใหม่โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

3. การออกแบบระบบ (System design) เป็นขั้นตอนของการกำหนดโครงสร้างของระบบ หรือสร้างรูปแบบจำลองของระบบ โดยแสดงให้เห็นการเคลื่อนไหวขององค์ประกอบ

4. การตรวจสอบระบบ (System verification) เป็นการพิจารณาว่าระบบที่สร้างขึ้นมีความสมบูรณ์ ถูกต้องและครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสร้างระบบมากน้อยเพียงใด และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ

5. การปรับปรุงระบบ (System improvement) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุด

6. การนำระบบไปใช้ (System implementation) นำระบบไปใช้ในสถานการณ์จริง

Smith ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาระบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Smith August, 1982)

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์หรือแยกแยะไว้ มาออกแบบระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่มีอยู่

3. การวัดและการตรวจสอบระบบ (System Measurement) หมายถึง การนำระบบที่ได้ ออกแบบไว้ไปทำการตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

จากแนวคิดขั้นตอนของการพัฒนาระบบสามารถสรุปได้แก่ การพัฒนาระบบประกอบด้วย การดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การนำระบบไปใช้และการประเมินระบบ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปขั้นตอนการพัฒนาระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ

ขั้นตอนการพัฒนาระบบ	Stair (1992)	Silvern (1968)	Debenham (1989)	Smith (1982)	วิทยา คูวีรัตน์ (2539)	พรเทพ รู้แผน (2546)
1. การสำรวจระบบ	✓					
2. การวิเคราะห์ระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การสังเคราะห์ระบบ		✓			✓	✓
4. การออกแบบระบบ/สร้าง รูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การตรวจสอบระบบ				✓	✓	✓
6. การปรับปรุงระบบ						✓
7. การนำระบบไปใช้/ทดลอง รูปแบบ	✓	✓	✓			✓
8. การประเมินผลระบบ					✓	
9. การบำรุงรักษาและทบทวน	✓					

จากแนวคิดการพัฒนาระบบตามทฤษฎีของนักวิชาการข้างต้น สามารถสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบได้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การนำระบบไปทดลองและการประเมินผลระบบ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ

ขั้นตอนการพัฒนาระบบตามแนวคิดของ นักวิชาการ	ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ
1. การสำรวจระบบ	1. การวิเคราะห์ระบบ
2. การวิเคราะห์ระบบ	
3. การสังเคราะห์ระบบ	
4. การออกแบบระบบ/สร้างรูปแบบ	2. การออกแบบระบบ
5. การตรวจสอบระบบ	3. การตรวจสอบระบบ
6. การปรับปรุงระบบ	
7. การนำระบบไปใช้/ทดลองรูปแบบ	
8. การประเมินผลระบบ	
9. การบำรุงรักษาและทบทวน	

จากผลการสังเคราะห์ขั้นตอนของการพัฒนาระบบดังปรากฏในตารางที่ 7 สามารถอธิบายรายละเอียดของขั้นตอนการพัฒนาระบบได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ เป็นการดำเนินการในขั้นแรกเพื่อศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาในการดำเนินการ เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายของระบบและเตรียมข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยพิจารณาถึงจุดเด่นและข้อบกพร่องของระบบ จากนั้นทำการเปรียบเทียบระบบตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีกับระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาจัดองค์ประกอบของระบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การออกแบบระบบ เป็นขั้นตอนในการร่างรูปแบบระบบให้เป็นรูปร่างตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3. การตรวจสอบระบบ เป็นขั้นในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและตามโครงสร้างของระบบ รวมทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุด รวมถึงการนำระบบไปทดลองใช้ ติดตามผลการใช้ และปรับปรุงระบบ

การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย

คณะกรรมการการอุดมศึกษาในการประชุมครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2550 จึงมีมติเสนอแนะให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความเสี่ยง โดยให้มีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารนโยบาย กำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

ในกรณีการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ มีหน่วยงานทำหน้าที่กำกับได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องเลือกดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้มีการติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดเลือกตัวหนึ่งในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งและป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารจัดการองค์กรอีกทางหนึ่ง แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเริ่มมีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการภายหลังจากที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจดหมายเวียน ลงวันที่ 9 มกราคม 2550 ไปยังนายกสภา/อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนทุกแห่งเกี่ยวกับแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการกำหนดหลักการไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

“สภาสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาขึ้น โดยคณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 3 - 5 คน และให้สำนักงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่เลขานุการและปฏิบัติงานด้านธุรการของคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวด้วย คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการตรวจสอบภายใน ทั้งใน

การตรวจสอบการดำเนินงาน การเงินและบัญชี การควบคุมภายใน การประเมินและบริหารความเสี่ยง รวมทั้งอาจให้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภาสถาบันอุดมศึกษาในบางเรื่องที่ สภาสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย ทั้งนี้คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาไม่มีอำนาจสั่ง การในทางบริหารจัดการใด ๆ แต่คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบในการ รายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ ระยะเวลาที่สภาสถาบันอุดม ศึกษากำหนด” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

หลังจากนั้นในเดือน เมษายน 2550 ระบบบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดภายใต้ระบบกลไกการ ประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา โดยกำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 คือ “มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา” ต่อมาในปีการศึกษา 2553 มี การปรับปรุงตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 7 โดยการบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 คือ “ระบบ บริหารความเสี่ยง” โดยมีคำอธิบายไว้ว่า “เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดย การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้อง จากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตาม ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ”(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550:100) พร้อมด้วยมี การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นในการดำเนินงาน ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทน ที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
 - 1.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่ รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน
 - 1.2 มีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทาง ในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือ คณะทำงานฯ อย่างสม่ำเสมอ
2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบท ของสถาบัน ตัวอย่างเช่น
 - ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
 - ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
 - ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- อื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารการศึกษา

2.2 ประเด็นความเสี่ยงที่นำมาพิจารณาควรมองถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันด้านชื่อเสียง คุณภาพการศึกษา รวมถึงความสูญเสียทางด้านชีวิตบุคลากร และทรัพย์สินของสถาบันเป็นสำคัญ

2.3 ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น

2.4 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากความเสียหาย

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

3.1 ระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ ได้

3.2 ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสและผลกระทบ

3.3 การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิดเหตุการณ์เสี่ยงในอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต โดยคาดการณ์จากข้อมูลในอดีต รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน

3.4 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง ให้ประเมินจากความรุนแรง ถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น โดยจะมีความรุนแรงมาก ถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของสถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

4.1 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไข ลด หรือ ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

4.2 สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่า คุณค่า)

5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 - 5.1 มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผนต่อสภาสถาบัน
 - 5.2 มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อสภาสถาบัน
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบัน รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบาย หรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในสถาบัน และจากหน่วยงานกำกับ

หมายเหตุ :

คะแนนการประเมินจะเท่ากับ 0 หากพบว่าเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงขึ้นภายในสถาบันในรอบปี การประเมิน ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร หรือต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือต่อความมั่นคงทางการเงินของสถาบัน อันเนื่องมาจากความบกพร่องของสถาบันในการควบคุม หรือจัดการกับความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยมีหลักฐานประกอบที่ชัดเจน ตัวอย่างความเสี่ยงร้ายแรงที่ให้ผลประเมินเป็นศูนย์ (0) คะแนน เช่น

1. มีการเสียชีวิตและถูกทำร้ายร่างกายหรือจิตใจอย่างรุนแรงของนักศึกษา คณาจารย์บุคลากร ภายในสถาบัน ทั้งๆ ที่อยู่ในวิสัยที่สถาบันสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่ไม่พบแผนการจัดการความเสี่ยงหรือไม่พบความพยายามของสถาบันในการระงับเหตุการณ์ดังกล่าว
2. สถาบันหรือหน่วยงานเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คณาจารย์ นักวิจัยหรือบุคลากรขาดจริยธรรม จรรยาบรรณ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือกฎกระทรวง และเกิดเป็นข่าวปรากฏให้เห็นตามสื่อต่าง เช่น หนังสือพิมพ์ ข่าว online เป็นต้น
3. สถาบันหรือหน่วยงานขาดสภาพคล่องในด้านการเงินจนทำให้ต้องปิดหลักสูตรหรือไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาปัจจุบันที่เรียนอยู่อย่างรุนแรง

หากมีคณะใดคณะหนึ่งได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) แล้ว สถาบันก็จะได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) ด้วยเช่นกัน หากเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ข้างต้น การไม่เข้าข่ายที่ทำให้ผลการประเมินได้คะแนนเป็นศูนย์ (0) ได้แก่

1. สถาบันมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงดังกล่าวไว้ล่วงหน้า และดำเนินการตามแผน
2. เป็นเหตุสุดวิสัย อยู่นอกเหนือการบริหารจัดการ (การควบคุมหรือการป้องกัน) ของสถาบัน

3. เหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวมีความรุนแรงที่ลดน้อยลงมาจากแผนรองรับผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานทางวิชาการได้แก่ งานวิจัย(Research) วิทยานิพนธ์ (Thesis) และบทความ (Article) ตั้งแต่ปี 2522-2554 จำนวน 643 เรื่อง โดยอ้างอิงจาก โครงการพัฒนาเครือข่ายระบบห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS) ซึ่งเป็นการดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนกลาง (Thai Library Network - Metropolitan : Thailinet) เครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (Provincial University Library Network : Pulinet) และสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เข้าด้วยกันบนเครือข่าย UniNet เพื่อประโยชน์ในการขยายเครือข่ายห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดหน่วยงานอื่นๆ และห้องสมุดประเภทอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 10 ประเภทผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ประเภทผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ตั้งแต่ปี 2552-2554	จำนวน (เรื่อง)	ร้อยละ
งานวิจัย	53	8.23
วิทยานิพนธ์	557	86.49
บทความทางวิชาการ	34	5.28
รวม	644	100

ตารางที่ 11 จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจำแนกตามประเภทผลงาน

ปี พ.ศ.	จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง			รวม
	งานวิจัย	วิทยานิพนธ์	บทความทางวิชาการ	
2522		1		1
2527		1		1
2531	1	1	1	3
2532		2		2
2534		2		2
2535	1	1	2	4
2536		3		3
2537		3	1	4
2538		3		3

ปี พ.ศ.	จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง			รวม
	งานวิจัย	วิทยานิพนธ์	บทความทางวิชาการ	
2539		7		7
2540	1	10		11
2541		7		7
2542		7		7
2543	1	10		11
2544	3	12		15
2545	2	25	1	28
2546	8	56	2	66
2547	5	42	1	48
2548	5	49	2	56
2549	2	49	5	56
2550	11	69	5	85
2551	6	65	6	77
2552	1	67	3	71
2553	5	57	5	67
2554	1	8		9
รวม	53	557	34	644

จากจำนวนผลงานทางวิชาการทั้งหมดมีหัวเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น 83 หัวเรื่อง จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 12 จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามประเภทผลงาน

ปี พ.ศ.	จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง			รวม
	งานวิจัย	วิทยานิพนธ์	บทความทางวิชาการ	
2539		1		1
2540		1		1
2543		1		1
2545		5		5
2546		4		4
2547		6		6

ปี พ.ศ.	จำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง			รวม
	งานวิจัย	วิทยานิพนธ์	บทความทางวิชาการ	
2548		4		4
2549		7	1	8
2550		13	1	14
2551	1	4		5
2552		11		11
2553	2	19		21
2554		3		3
รวม	3	79	2	84

จากจำนวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้ง 644 เรื่อง มีจำนวนผลงานทางวิชาการด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาจำนวน 20 เรื่อง และในจำนวน 20 เรื่อง มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาจำนวน 9 เรื่อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประกอบ กุลเกลี้ยงและคณะ (บทคัดย่อ: 2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วยหลักการจัดการความเสี่ยงหลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์การ แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาขัฒเถลาสาธาณะรูปแบบ

2. ดวงใจ ช่วยตระกูล (บทคัดย่อ: 2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจากการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นคงทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควมใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551)

3. นัยนา บัวเขียว (บทคัดย่อ: 2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จากผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมในองค์กร 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการพัฒนาระบบในภาพรวม พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบไม่แตกต่างกันในหน่วยงานและบุคลากรแต่ละประเภท 4) ปัญหา อุปสรรคที่พบ ส่วนใหญ่เป็นด้านบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผู้ใช้ในระบบเสนอแนะให้สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปรับปรุงระบบเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ (นัยนา บัวเขียว, 2552)

4. มลิสชา แสวง (บทคัดย่อ : 2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจากการศึกษา พบว่า 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ตั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้านมีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน 2) แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้ 2.1 จัดอบรมการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และ 2.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต (มลิสชา แสวง, 2553)

5. ชลลดา คล้ายคลึง และคณะ (บทคัดย่อ: 2551) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้กรอบแนวคิด เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำหรับระบบการควบคุมภายในของ COSO (Committee of Organization of the Treadway Commission) และระเบียบการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยจำนวน 13 คนและอาจารย์ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ จำนวน 51 คน เก็บข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบสอบถาม นำข้อมูลมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน คือ 1. มีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยการสร้างบรรยากาศของการควบคุม

เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในองค์กร 2. การประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเพียงพอเหมาะสม 3. มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ระบบการประกันคุณภาพศึกษาตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย (ปย.) และแบบประเมินการควบคุมภายใน (ปม.) 4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร มีการบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั้งองค์กร 5. การติดตามประเมินผล โดยการติดตามประเมินผลทั้งในระหว่างปฏิบัติงานตามไตรมาสและเมื่อสิ้นสุดงบประมาณ โดยมีการทำรายงานการควบคุมภายในเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการควบคุมภายในซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริการจัดการองค์กรที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการปฏิรูประบบราชการ (ชลดา คล้ายคลึง, 2551)

6. ไพรวลัย คุณาสถิรย์ชัย (บทคัดย่อ : 2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการติดตามผลและการประเมินความเสี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ 1) การกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติการกำหนดในเรื่องการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะในการให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่น่าเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง (ไพรวลัย คุณาสถิรย์ชัย, 2553)

7. เกษม ภูเจริญธรรม (สรุปผลการวิจัย : 2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จากผลการศึกษาพบว่า สามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงออกมาได้ 11 ประเด็นด้วยกัน โดยเรียงลำดับค่า KPN ได้ดังนี้ 1) สถานที่เก็บพัสดุไม่เพียงพอ 2) ตรวจรับพัสดุไม่ครอบคลุม 3) ขาดเอกสารในการสืบค้นอ้างอิง 4) เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 5) ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ 6) เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด 7) ข้อมูลใน

คอมพิวเตอร์สูญหาย 8) ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด 9) บริษัทรับประมวลทำผิดสัญญา 10) ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม 11) เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักอธิการบดี พบว่า สำนักอธิการบดีควรมีแผนจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษา 2550 ของแผนการเงินและพัสดุ ดังนี้ (เกษม ภูเจริญธรรม, 2549)

1. แผนงานที่ 1 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานในขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดแนว
2. แผนงานที่ 2 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานบริการแต่ละแผนกให้ชัดเจน
3. แผนงานที่ 3 การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านทำความเข้าใจผู้รับบริการ
4. แผนงานที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของภาระงานของแต่ละบุคคล
5. แผนงานที่ 5 การกำหนดระเบียบและออกแบบของแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ชัดเจน
6. แผนงานที่ 6 การจัดการความปลอดภัยในการทำงานด้านการจัดเก็บเงินและพัสดุ
7. แผนงานที่ 7 การควบคุมคอมพิวเตอร์และการสำรองข้อมูล
8. แผนงานที่ 8 ระบบเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทที่เข้ามารับการประมวล
9. แผนงานที่ 9 การปรับปรุงการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุ
10. แผนงานที่ 10 การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร

8.อุดม เศษโพธิ์ และคณะ (รายงานการวิจัย : 2553) การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความเสี่ยงที่ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มพบว่า เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์มีสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบการบัญชี ด้านระบบเอกสารและประชาสัมพันธ์ และศักยภาพในการให้บริการกับนักศึกษาในกลุ่มบุคลากรจ้างพิเศษ ได้แก่ แม่บ้าน คนสวน และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย พบว่า สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบได้แก่พื้นที่ในการปฏิบัติงานมากเกิดไปไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่สมบูรณ์และมีจำนวนไม่เพียงพอ การขาดการบันทึกการเบิกจ่ายและการใช้อุปกรณ์ การควบคุมบัญชีการเบิกจ่ายไม่มีการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วนและขาดการจัดทำตารางการตรวจสอบมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน (อุดม เศษโพธิ์, 2553)

สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงของนักศึกษาและอาจารย์ทั้งหมด พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับในกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาปริญญาตรี พบว่า ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการจัดส่งเอกสารตำราเรียนและผลสอบล่าช้า ขาดเอกสารตำราเรียนจำหน่ายในวันลงทะเบียนและวันสมัคร การให้บริการห้องสมุดและห้องคอมพิวเตอร์ยังไม่เพียงพอ ในกลุ่มนักศึกษาระดับชั้นปริญญาโทพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาระบบสารสนเทศนี้มือเข้าชั้นเรียน เนื่องจากนักศึกษาศึกษาผ่านระบบสัญญาณภาพและเสียงไม่ชัดเจนในบางครั้ง ในกลุ่มนักศึกษปริญญาเอก พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษากับนักศึกษา การจัดส่งเอกสารและการบริการให้คำปรึกษาในระหว่างการเรียน

สำหรับกลุ่มอาจารย์ผู้สอนปริญญาตรีมีปัญหาที่พบคือ ระยะเวลาการบรรยายสรุปน้อยเกินไป ตารางการบรรยายสรุปจัดตารางในกระบวนวิชาที่มีคนลงทะเบียนน้อยแต่จัดอาจารย์มาสอน ส่วน

กระบวนวิชาที่มีนักศึกษาลงทะเบียนมากแต่ไม่มีอาจารย์มาบรรยายสรุปในภาคการศึกษานั้น ในกลุ่มอาจารย์ผู้สอนและอาจารย์ประสานงานในระดับปริญญาโทพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาความเสี่ยง 4 ด้าน คือ ระบบการเรียนการสอน การให้บริการเจ้าหน้าที่ อาคารสถานที่และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทั่วไปโดยเฉพาะปัญหาที่พบได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับนักศึกษาในระหว่างที่มีการเรียนการสอนล่าช้า ระบบไม่ชัดเจน ทำให้อาจารย์ผู้สอนติดต่อกับนักศึกษาในเครือข่ายได้ล่าช้า

สภาพปัญหาด้านการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบที่พบจากตัวอย่างทุกกลุ่มในงานวิจัยนี้ ถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรของมหาวิทยาลัยซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ข้อมูลนี้จะใช้เป็นแนวทางในการช่วยลดสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงสำคัญสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยเป็นแนวทางในการหามาตรการในการพัฒนางานบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพอันก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ ในอนาคตต่อไป

9. หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม (บทคัดย่อ : 2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงของจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ 3) ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายใน ประเทศ 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) ความเสี่ยงด้านการจัดการ ศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8) ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ 11) ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และ 12) ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน ระดับคณะและระดับปฏิบัติการได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวะการณ์แข่งขัน การจัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดหาสื่อ-อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร การเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน การเพิ่มจำนวนและพัฒนาคณาจารย์ประจำ (หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม, 2552)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยและเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย และมีวิธีดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1.1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

(1) ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหาร ตั้งแต่ผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปและผู้อำนวยการ/หัวหน้างานที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 172 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวม 344

(2) ผู้ให้ข้อมูล

ประชากร คือ ผู้บริหาร ตั้งแต่ผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปและผู้อำนวยการ/หัวหน้างานที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 172 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวม 344

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

3.1.3 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified priority Needs Index : PNI modified) โดยค่า PNI_{Modified}

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นที่ 1. การวิเคราะห์ระบบ

เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารทางวิชาการได้แก่ ตำราทางวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของต้นสังกัด หลักการบริหารความเสี่ยงของต่างประเทศ เป็นต้น

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงที่ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีในเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสังเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นการกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนในการวิเคราะห์กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 59 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาว่า 1) ข้อความในข้อคำถามมีเนื้อหาตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ 2) คำถามแต่ละข้อมีเนื้อหาที่แยกขาดออกจากกันหรือไม่ 3) ข้อคำถามทุกข้อของมาตรวัดหนึ่ง ๆ มีเนื้อหาสาระครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดได้อย่างเพียงพอทั้งหมดหรือไม่

5. ทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถามกับผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในด้านการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 30 คน

6. วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเครื่องมือวัดชนิดเดิมสามารถนำไปทดสอบซ้ำและยังได้ผลเท่าเดิม โดยการใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbachs alpha) ซึ่งใช้กับมาตรวัดที่ประกอบด้วยข้อความที่มีคะแนนได้หลากหลาย เช่น 5 4 3 2 1

7. นำผลการวิเคราะห์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุง แก้ไขหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

8. เก็บรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและหัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง แห่งละ 2 คน จากจำนวนสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งสิ้น 170 แห่งทั่วประเทศ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 340 ฉบับ

9. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) จากข้อคำถามแบบปลายเปิด 3 ข้อ และปลายปิด 1 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งสองประเภท ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified priority Needs Index : PNI modified) โดยค่า PNI_{Modified} ควรมีค่าตั้งแต่ 0.20 จึงถือว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช อ่างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548 หน้า 279)

$$(PNI \text{ Modified}) = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ $(PNI \text{ Modified})$ แทน ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของบทบาทที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของบทบาทที่เป็นจริง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 51 ข้อ จำแนกเป็นสองลักษณะได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของข้อคำถามเพื่อพิจารณา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) ข้อคำถามเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| 5 หมายถึง | เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพปัจจุบันมาก
เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพที่พึงประสงค์มาก |
| 3 หมายถึง | เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพปัจจุบันน้อย
เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| 1 หมายถึง | เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับของการปฏิบัติจริงในสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| 4.50-5.00 | มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพปัจจุบันมากที่สุด
มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด |
| 3.51-4.50 | มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพปัจจุบันมาก
มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพที่พึงประสงค์มาก |
| 2.51-3.50 | มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพปัจจุบันปานกลาง
มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง |
| 1.51-2.50 | มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพปัจจุบันน้อย
มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| 1.00-1.50 | มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพปัจจุบันน้อยที่สุด
มีระดับการนำไปปฏิบัติในภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบบริหารบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขั้นที่ 2. การออกแบบระบบ

เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบบริหารความเสี่ยงมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำร่างระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของระบบในแต่ละกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์จากข้อคำถามในส่วนที่สอง ไปออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับอุดมศึกษา ซึ่งครอบคลุม ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. การระบุความเสี่ยง 3. การวัดและประเมินความเสี่ยง 4. การตอบสนองความเสี่ยง และ 5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

2. จำทำรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน โดยพิจารณา ดังนี้

2.1 พิจารณาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบบริหารความเสี่ยง

2.2 ออกแบบรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์จากข้อมูลสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงที่สุด

ขั้นที่ 3. การตรวจสอบระบบ

เป็นขั้นตอนการนำร่างระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยไปทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหรือการนำไปใช้จริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบรายละเอียดของระบบในแต่ละขั้นตอนด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน 24 ท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นคณาจารย์ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและ/เอก สำเร็จการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน หรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 ท่าน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่กำกับดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา โดยตำแหน่งในการบริหารงานตั้งแต่ระดับรองอธิการบดีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 ท่าน

3) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 ท่าน

3.2 การปรับปรุงระบบ เป็นขั้นตอนการนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง มาปรับปรุงร่างระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ขั้นตอนในการทำวิจัย

ขั้นตอน การทำวิจัย	การดำเนินการ	กิจกรรม	ผลลัพธ์
ขั้นที่ 1. การวิเคราะห์ ระบบ	- ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	- รวบรวม ศึกษาและคัด สรร ตำราทางวิชาการ ที่เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยง - ศึกษาคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา	- ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบ บริหารความเสี่ยง
	- วิเคราะห์และสังเคราะห์	- วิเคราะห์เอกสาร ตำรา ทางวิชาการทั้งในและ ต่างประเทศ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารความเสี่ยง - สังเคราะห์ ระบบ บริหารความเสี่ยง การ จำแนกประเภทความ เสี่ยง และขั้นตอนการ พัฒนาระบบ	- ได้บทสรุปเกี่ยวกับ ระบบ/ขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยง - ได้บทสรุปเกี่ยวกับ ประเภทความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา ระดับอุดมศึกษา - ได้บทสรุปเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการพัฒนา ระบบ
	สร้างเครื่องมือ	- การสร้างแบบสอบถาม - การสร้างแบบ ประเมินผลการนำระบบ ไปใช้	- แบบสอบถาม - แบบประเมินผล
	ตรวจสอบเครื่องมือ	- ทดลองใช้(Try out) จำนวน 30 คน - ตรวจสอบความ เที่ยงตรงของเนื้อหา - วิเคราะห์ความ น่าเชื่อถือ	- แบบสอบถามมีความ เที่ยงตรงและความ น่าเชื่อถือ
	ปรับปรุงแบบสอบถาม	- นำเสนอผลการ วิเคราะห์ต่ออาจารย์ที่ ปรึกษาเพื่อให้	- ได้แบบสอบถามฉบับ สมบูรณ์

ขั้นตอน การทำวิจัย	การดำเนินการ	กิจกรรม	ผลลัพธ์
		ข้อเสนอแนะ - ปรับปรุงแก้ไข	
	นำแบบสอบถามไปสำรวจ ยังกลุ่มประชากร	- การสำรวจสถานศึกษา จำนวน 170 แห่ง ๆ ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารความ เสี่ยง รวม 340 คน	- สรุปผลการสำรวจ
	การวิเคราะห์ข้อมูล	- ประมวลผลด้วย โปรแกรมวิเคราะห์ ข้อมูล SPSS	- ผลการวิเคราะห์ ค่าร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และ การวิเคราะห์จัดลำดับ ความสำคัญของความ ต้องการจำเป็น โดยใช้ สูตร Modified priority Needs Index : PNI modified) โดยค่า PNI Modified
ขั้นที่ 2. การ ออกแบบ ระบบ	ออกแบบระบบ	- ออกแบบระบบบริหาร ความเสี่ยงตามขั้นตอน ที่สังเคราะห์	- ระบบบริหารความเสี่ยง ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1. การกำหนด วัตถุประสงค์ 2. การระบุความเสี่ยง 3. การวัดและประเมิน ความเสี่ยง 4. การตอบสนองความ เสี่ยง 5. การกำกับติดตาม และประเมินผลการ บริหารความเสี่ยง

ขั้นตอน การทำวิจัย	การดำเนินการ	กิจกรรม	ผลลัพธ์
ขั้นที่ 3. การ ตรวจสอบ ระบบ	การตรวจสอบ	การนำเสนอคู่มือ (ฉบับร่าง)ให้ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คนและ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 8 คน รวม 24 คน ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง - ระบบบริหารความเสี่ยงปรับปรุงครั้งที่ 1
		ประชุมกลุ่ม (Focus group) จากผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 4 รวม 12 คน	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง - ระบบบริหารความเสี่ยงปรับปรุงครั้งที่ 2 - พัฒนาระบบเป็น คู่มือการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สํารวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อนำไปสู่ 2) การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย
 - 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม
 - 1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. ผลการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม

ในส่วนของข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) จากข้อคำถามแบบปลายเปิด และปลายปิด โดยข้อคำถามทั้งสองประเภท ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีจำนวนทั้งสิ้น 172 แห่ง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังประชากรได้แก่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด แห่งละ 2 ฉบับเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง 1 ฉบับ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 1 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 254 ฉบับ โดยเป็นผู้บริหารจำนวน 109 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 42.92 และผู้ปฏิบัติงานจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 57.08 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) รายชื่อสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยสำรวจ เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งสำรวจได้ทั้งสิ้น 150 แห่ง จากจำนวนทั้งสิ้น 172 แห่ง โดยมีผู้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 254 คน รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละจำแนกตามรายชื่อสถานศึกษาในสังกัด สกอ.

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2	0.79
2. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	1	0.39
3. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	2	0.79
4. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	2	0.79
5. มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น	2	0.79
6. มหาวิทยาลัยธนบุรี	2	0.79
7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2	0.79
8. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	1	0.39
9. มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น	2	0.79
10. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	2	0.79
11. มหาวิทยาลัยคริสเตียน	2	0.79
12. มหาวิทยาลัยปทุมธานี	2	0.79
13. มหาวิทยาลัยทักษิณ	2	0.79
14. มหาวิทยาลัยพะเยา	2	0.79
15. มหาวิทยาลัยพายัพ	2	0.79
16. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
17. มหาวิทยาลัยนครพนม	2	0.79
18. มหาวิทยาลัยนเรศวร	2	0.79
19. มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	1	0.39
20. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	2	0.79
21. มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่	2	0.79
22. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด	2	0.79
23. มหาวิทยาลัยเกริก	2	0.79
24. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2	0.79
25. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	2	0.79
26. มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	1	0.39
27. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	2	0.79
28. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1	0.39
29. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	2	0.79
30. มหาวิทยาลัยเนชั่น	2	0.79
31. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	1	0.39
32. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	2	0.79
33. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2	0.79
34. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	1	0.39
35. มหาวิทยาลัยมหานคร	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
36. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	2	0.79
37. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	1	0.39
38. มหาวิทยาลัยเอเซีย	2	0.79
39. มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์	2	0.79
40. มหาวิทยาลัยรังสิต	2	0.79
41. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	2	0.79
42. มหาวิทยาลัยภาคกลาง	1	0.39
43. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2	0.79
44. มหาวิทยาลัยชินวัตร	2	0.79
45. มหาวิทยาลัยราชธานี	1	0.39
46. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2	0.79
47. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	2	0.79
48. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1	0.39
49. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	1	0.39
50. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	2	0.79
51. มหาวิทยาลัยสยาม	2	0.79
52. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	2	0.79
53. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	2	0.79
54. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
55. มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	0.39
56. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	2	0.79
57. มหาวิทยาลัยบูรพา	1	0.39
58. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	2	0.79
59. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	2	0.79
60. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	2	0.79
61. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	1	0.39
62. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	1	0.39
63. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	2	0.79
64. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	1	0.39
65. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	2	0.79
66. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	2	0.79
67. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	2	0.79
68. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	1	0.39
69. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	2	0.79
70. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	2	0.79
71. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	2	0.79
72. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	1	0.39
73. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
74. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	2	0.79
75. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	1	0.39
76. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	2	0.79
77. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	1	0.39
78. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	1	0.39
79. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	1	0.39
80. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	1	0.39
81. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	2	0.79
82. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	1	0.39
83. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	1	0.39
84. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1	0.39
85. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	2	0.79
86. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	1	0.39
87. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	1	0.39
88. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	1	0.39
89. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	2	0.79
90. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2	0.79
91. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	2	0.79
92. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
93. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	0.39
94. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	2	0.79
95. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	2	0.79
96. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	1	0.39
97. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	2	0.79
98. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	1	0.39
99. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	2	0.79
100. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	2	0.79
101. มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา	1	0.39
102. วิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	2	0.79
103. วิทยาลัยดุสิตธานี	2	0.79
104. วิทยาลัยทองสุข	2	0.79
105. วิทยาลัยพระพุทธศาสนานานาชาติ	1	0.39
106. วิทยาลัยนครราชสีมา	2	0.79
107. วิทยาลัยเซนต์หลุยส์	1	0.39
108. วิทยาลัยเซนต์หลุยส์	1	0.39
109. วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	1	0.39
110. วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา ระยอง	2	0.79
111. วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา ศรีสะเกษ	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
112. วิทยาลัยเทคโนโลยีพนมวันท์	2	0.79
113. วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้	1	0.39
114. วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	2	0.79
115. วิทยาลัยเชียงราย	2	0.79
116. วิทยาลัยราชพฤกษ์	2	0.79
117. วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง	2	0.79
118. วิทยาลัยศรีโสภณ	2	0.79
119. วิทยาลัยสันตพล	2	0.79
120. วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง	2	0.79
121. วิทยาลัยชุมชนกรุงเทพมหานคร	2	0.79
122. วิทยาลัยชุมชนตราด	2	0.79
123. วิทยาลัยชุมชนตาก	1	0.39
124. วิทยาลัยชุมชนพังงา	1	0.39
125. วิทยาลัยชุมชนพิจิตร	2	0.79
126. วิทยาลัยชุมชนน่าน	2	0.79
127. วิทยาลัยชุมชนแพร่	1	0.39
128. วิทยาลัยชุมชนยโสธร	2	0.79
129. วิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน	2	0.79
130. วิทยาลัยชุมชนระนอง	2	0.79

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
131. วิทยาลัยชุมชนมุกดาหาร	1	0.39
132. วิทยาลัยชุมชนสงขลา	2	0.79
133. วิทยาลัยชุมชนสตูน	2	0.79
134. วิทยาลัยชุมชนหนองบัวลำภู	2	0.79
135. วิทยาลัยชุมชนสระแก้ว	1	0.39
136. วิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร	2	0.79
137. วิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี	2	0.79
138. วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์	2	0.79
139. วิทยาลัยพิษณุพนธ์	1	0.39
140. วิทยาลัยแสงธรรม	2	0.79
141. สถาบันกันตนา	2	0.79
142. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์	2	0.79
143. สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน	2	0.79
144. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	2	0.79
145. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	3	0.39
146. สถาบันเทคโนโลยีนานยนต์มหาชัย	2	0.79
147. สถาบันอาศรมศิลป์	2	0.79
148. สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน	2	0.79
149. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1	0.39

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
150. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์	2	0.79
รวม	254	100

2) ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 145 คน (ร้อยละ 57.09) และเป็นผู้บริหาร จำนวน 109 คน (ร้อยละ 42.91) ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหาร (ผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไป)	109	42.91
2. ผู้ปฏิบัติ (ผู้อำนวยการ/หัวหน้างานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน)	145	57.09
รวม	254	100.00

3) ประเภทสถาบันอุดมศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 63 คน (ร้อยละ 24.80) รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 20.08) ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

ประเภทสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. มหาวิทยาลัยของรัฐ	25	9.84
2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	21	8.27
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ	51	20.08

ประเภทสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	13	5.12
5. มหาวิทยาลัยเอกชน	63	24.80
6. สถาบันเอกชน	14	5.51
7. วิทยาลัยเอกชน	36	14.17
8. วิทยาลัยชุมชน	31	12.20
รวม	254	100.00

4) ประสบการณ์ในด้านการบริหารความเสี่ยง

ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงไม่เกิน 5 ปี จำนวน 204 คน (ร้อยละ 80.3) รองลงมา มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 14.6) ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ

ประสบการณ์ในด้านการบริหารความเสี่ยง			ช่วงอายุ			รวม
			ไม่เกิน 5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
ประเภท ของ ตำแหน่ง	ผู้บริหาร	จำนวน(คน)	83	23	3	109
		ร้อยละตามประเภทของ ตำแหน่ง	76.1	21.1	2.8	100.0
		ร้อยละในภาพรวม	32.7	9.1	1.2	42.9
	ผู้ปฏิบัติ	จำนวน(คน)	121	14	10	145
		ร้อยละตามประเภทของ ตำแหน่ง	83.4	9.7	6.9	100.0
		ร้อยละในภาพรวม	47.6	5.5	3.9	57.1
รวม	จำนวน(คน)	204	37	13	254	
	ร้อยละตามประเภทของ ตำแหน่ง	80.3	14.6	5.1	100.0	
	ร้อยละในภาพรวม	80.3	14.6	5.1	100.0	

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1. สภาพปัจจุบัน

1) สภาพปัจจุบันในการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 โดยพันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.50 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในขณะที่การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายระดับเช่น ระดับองค์กรระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.85 ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนด วัตถุประสงค์	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. องค์กรกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	8	3.15	3	1.18	52	20.47	100	39.37	91	35.83	254	100	4.04	0.95	มาก
2. พันธกิจอุดมศึกษา ถูกนำไปกำหนดเป็น แผนกลยุทธ์ของ องค์กร			1	0.39	25	9.84	73	28.74	155	61.02	254	100	4.50	0.69	มาก
3. เป้าประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนด ไว้ในแผนกลยุทธ์ ขององค์กรมีความ ท้าทาย			14	5.51	57	22.44	106	41.73	77	30.31	254	100	3.97	0.87	มาก
4. มีการกำหนด วัตถุประสงค์ไว้ หลายระดับเช่น ระดับองค์กร ระดับ หน่วยงาน ระดับ บุคคล	11	4.33	10	3.94	57	22.44	103	40.55	73	28.74	254	100	3.85	1.02	มาก
5. วัตถุประสงค์ของ องค์กรมีความ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์พันธกิจ	1	0.39			52	20.47	69	27.17	132	51.97	254	100	4.30	0.82	มาก
6. มีการกำหนด วัตถุประสงค์การ บริหารความเสี่ยง เพื่อเพื่อลดโอกาส ของความไม่แน่นอน			21	8.27	55	21.65	92	36.22	86	33.86	254	100	3.96	0.94	มาก

การกำหนด วัตถุประสงค์	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ	
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ				
ที่อาจจะเกิดขึ้นและ เป็นอุปสรรคต่อการ บรรลุความสำเร็จที่ กำหนดไว้																
ค่าเฉลี่ย													4.10	0.88	มาก	

2) สภาพปัจจุบันในการระบุความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 โดยการระบุความเสี่ยงนั้นจะมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.02 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในขณะที่การการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 2.51 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ			
1. องค์กรมีการระบุ ความเสี่ยงด้วยการ ทำแบบสอบถาม หรือแบบ สัมภาษณ์จาก ผู้เกี่ยวข้องใน องค์กร	47	18.50	27	10.63	57	22.44	83	32.68	40	15.75	254	100	3.17	1.34	ปาน กลาง
2. องค์กรมีการระบุ ความเสี่ยงที่ กำหนดโดยคณะ ผู้บริหารเป็นหลัก	9	3.54	43	16.93	65	25.59	65	25.59	72	28.35	254	100	3.58	1.17	มาก
3. ในการระบุความ เสี่ยงนั้นจะมีการ พิจารณา สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและ ภายนอกองค์กรที่ เกี่ยวข้องทั้งหมด			19	7.48	50	19.69	92	36.22	93	36.61	254	100	4.02	0.93	มาก
4. ประเด็นความเสี่ยง ขององค์กรเกิด	5	1.97	21	8.27	62	24.41	79	31.10	87	34.25	254	100	3.87	1.04	มาก

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
จากข้อสรุป ร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและ บุคลากรที่ เกี่ยวข้อง															
5. องค์กรมีการระบุ ความเสี่ยงจากการ สัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องใน ระดับต่าง ๆ ถึง ปัจจัยที่อาจ ก่อให้เกิดความ เสี่ยงในการ ดำเนินงานของ องค์กร	6	2.36	47	18.50	78	30.71	101	39.76	22	8.66	254	100	3.34	0.96	ปาน กลาง
6. องค์กรมีการระบุ ความเสี่ยงตาม เป้าประสงค์หรือ สิ่งที่ต้องการจะ บรรลุเป็นหลัก	10	3.94	11	4.33	57	22.44	115	45.28	61	24.02	254	100	3.81	0.98	มาก
7. ในการระบุความ เสี่ยงองค์กรจะใช้ สารสนเทศรอบ ด้านมาประกอบ เช่น รายงานทาง สถิติ ข้อมูลที่มีการ บันทึกไว้ เป็นต้น	2	0.79	27	10.63	90	35.43	80	31.50	55	21.65	254	100	3.63	0.96	มาก
8. มีการระบุความ เสี่ยงด้านการเงิน เช่น การเปิดเผย ข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ ทรัพย์สินของ องค์กรอย่างไม่ เหมาะสมหรือไม่ คุ้มค่า ฯลฯ	10	3.94	47	18.50	66	25.98	57	22.44	74	29.13	254	100	3.54	1.20	มาก
9. มีการระบุความ เสี่ยงด้านการวิจัย เช่น การใช้เงินทุน จากการวิจัยไปใช้ นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของ	16	6.30	63	24.80	90	35.43	40	15.75	45	17.72	254	100	3.14	1.16	ปาน กลาง

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
ผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทาง ปัญญาของผู้อื่น โดยไม่ได้รับ อนุญาต ฯลฯ															
10.มีการการระบุ ความเสี่ยงด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การไม่ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ขององค์กร การ ปฏิบัติที่ไม่ เหมาะสมของ หัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับ ซ้อน ฯลฯ	6	2.36	26	10.24	80	31.50	81	31.89	61	24.02	254	100	3.65	1.03	มาก
11.มีการการระบุ ความเสี่ยงด้าน การกีฬา เช่น การ ใช้ทรัพย์สินด้าน การกีฬาของ องค์กรไปใช้ใน กิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยา กระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่ เหมาะสม ฯลฯ	64	25.20	67	26.38	60	23.62	55	21.65	8	3.15	254	100	2.51	1.18	ปาน กลาง
12.มีการระบุความ เสี่ยงด้านความ ปลอดภัย เช่น ความปลอดภัย ด้าน สภาพแวดล้อมใน การทำงาน การ เปิดเผยข้อมูลที่เป็น ความลับ	9	3.54	25	9.84	92	36.22	51	20.08	77	30.31	254	100	3.64	1.12	มาก
13.มีการระบุความ เสี่ยงด้าน การแพทย์/ พยาบาล เช่น การ ฉ้อโกงในการดูแล สุขภาพ การ	58	22.83	67	26.38	47	18.50	50	19.69	32	12.60	254	100	2.73	1.35	ปาน กลาง

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
ละเอียด ไม่เอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติ หน้าที่ในการดูแล ผู้ป่วย															
14.มีการระบุความ เสี่ยงด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ ไม่เหมาะสม การ ใช้ทรัพยากรไป ในทางที่ผิด	27	10.63	15	5.91	88	34.65	75	29.53	49	19.29	254	100	3.41	1.18	ปาน กลาง
15.มีการระบุความ เสี่ยงด้านวิชาการ และกิจการ นักศึกษา เช่น การ ประพฤติดีในทาง วิชาการ ความไม่ ปลอดภัยอันเกิด จากสถานศึกษา หรือผู้เรียน	9	3.54	32	12.60	58	22.83	82	32.28	73	28.74	254	100	3.70	1.12	มาก
16.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน การเมือง เช่น การ เปลี่ยนแปลง รัฐบาล นโยบาย ต้นสังกัด ความไม่ มีเสถียรภาพทาง การเมือง	43	17.00	43	17.00	102	40.32	46	18.18	19	7.51	253	100	2.82	1.14	ปาน กลาง
17.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน เศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของ อัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของ ภาวะเศรษฐกิจ โลก	63	24.80	31	12.20	106	41.73	34	13.39	20	7.87	254	100	2.67	1.21	ปาน กลาง
18.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน สังคมและ วัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนแปลง	48	18.90	41	16.14	57	22.44	71	27.95	37	14.57	254	100	3.03	1.34	ปาน กลาง

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
โครงสร้าง ประชากร ความ ต้องการหรือความ คาดหวังของ ผู้เรียนที่ เปลี่ยนแปลงไป															
19.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน เทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนแปลง ทาง ด้าน เทคโนโลยีที่ รวดเร็ว ต้นทุนใน การจัดการหา เทคโนโลยีที่ดีที่สุด	35	13.78	36	14.17	93	36.61	48	18.90	42	16.54	254	100	3.10	1.24	ปาน กลาง
20.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน กฎหมายและ กฎระเบียบ เช่น การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ ของต้นสังกัด	33	12.99	24	9.45	75	29.53	74	29.13	48	18.90	254	100	3.31	1.25	ปาน กลาง
21.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน สิ่งแวดล้อม เช่น ภัยอันตรายจาก สภาพแวดล้อม และธรรมชาติ	36	14.17	29	11.42	67	26.38	101	39.76	21	8.27	254	100	3.17	1.18	ปาน กลาง
22.มีการระบุความ เสี่ยงทางด้าน ความปลอดภัย เช่น ความสูญเสีย ความเสียหาย การ ก่อการร้าย	37	14.57	23	9.06	75	29.53	59	23.23	60	23.62	254	100	3.32	1.32	ปาน กลาง
23.มีการวิเคราะห์ ต้นเหตุหรือที่มา ของความเสี่ยงที่ จะทำให้องค์กรไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	41	16.14	10	3.94	71	27.95	73	28.74	59	23.23	254	100	3.39	1.33	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย													3.33	1.16	

3) สภาพปัจจุบันในการวัดและประเมินความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 โดย เมื่อมีการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มากพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.15 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในขณะที่การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 2.90 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการวัดและประเมินความเสี่ยง

การวัดและประเมิน ความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	19	7.48	12	4.72	60	23.62	89	35.04	74	29.13	254	100	3.74	1.15	มาก
2. มีการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ เป็นต้น	18	7.09	6	2.36	24	9.45	86	33.86	120	47.24	254	100	4.12	1.14	มาก
3. ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสและผลกระทบจะมีคำอธิบายความหมายในแต่ละระดับให้เกิดความชัดเจน	2	0.79	25	9.84	37	14.57	94	37.01	96	37.80	254	100	4.01	1.00	มาก

การวัดและประเมิน ความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		X̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
4. มีการประเมิน ระดับความ รุนแรงหรือ มูลค่าของความ เสียหายจาก ความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึง ระดับความ เสี่ยงที่แตกต่าง กัน	17	6.69	17	6.69	29	11.42	107	42.13	84	33.07	254	100	3.88	1.14	มาก
5. ในการประเมิน ความเสี่ยงจะ ดำเนินการโดย คณะกรรมการ ที่องค์กร กำหนดขึ้น	14	5.51	21	8.27	40	15.75	81	31.89	98	38.58	254	100	3.90	1.17	มาก
6. ผู้ที่ทำหน้าที่ใน การประเมิน ความเสี่ยงจะ เป็นผู้ที่มี ความรู้ ความ ชำนาญและมี ประสบการณ์ ในเรื่องความ เสี่ยงนั้น ๆ			26	10.24	75	29.53	88	34.65	65	25.59	254	100	3.76	0.95	มาก
7. ในการให้สรุป คะแนน ประเมินความ เสี่ยงนั้น ๆ จะ ใช้คะแนนเสียง ข้างมากในที่ ประชุม	12	4.72	37	14.57	62	24.41	89	35.04	54	21.26	254	100	3.54	1.12	มาก
8. การสรุป คะแนนจาก ประเมินความ เสี่ยง จะนำ คะแนนของ คณะกรรมการ แต่ละคนมาหา ค่าเฉลี่ยเป็น หลัก	34	13.39	63	24.80	78	30.71	52	20.47	27	10.63	254	100	2.90	1.19	ปาน กลาง

การวัดและประเมิน ความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		X̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
9. เมื่อมีการ พิจารณา โอกาสและ ผลกระทบของ แต่ละความ เสี่ยงแล้ว จะ นำผลที่ได้มาก พิจารณา ความสัมพันธ์ ว่าก่อให้เกิด ความเสี่ยงอยู่ ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ	4	1.57	4	1.57	54	21.26	79	31.10	113	44.49	254	100	4.15	0.92	มาก
10. องค์กรมีการ จัดลำดับความ เสี่ยงตามระดับ ความรุนแรง ของความเสี่ยง อันจะนำไปสู่ การกำหนด กิจกรรมในการ ควบคุมที่ เหมาะสม	4	1.57	21	8.27	31	12.20	91	35.83	107	42.13	254	100	4.09	1.01	มาก
ค่าเฉลี่ย													3.81	1.08	มาก

4) สภาพปัจจุบันในการตอบสนองความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยองค์กรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.21 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในขณะที่มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.38 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 41 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานหรือแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย	3	1.18	21	8.27	37	14.57	100	39.37	93	36.61	254	100	4.02	0.98	มาก
2. องค์กรมีวิธีการพิจารณาเทคนิคในการจัดการความเสี่ยง เช่น เทคนิค 4T (Take treat Transfer Terminate)	7	2.76	31	12.20	58	22.83	58	22.83	100	39.37	254	100	3.84	1.16	มาก
3. มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด	3	1.18	48	18.90	87	34.25	81	31.89	35	13.78	254	100	3.38	0.98	ปานกลาง
4. มีการใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยง	18	7.09	11	4.33	80	31.50	102	40.16	43	16.93	254	100	3.56	1.05	มาก

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
เฉพาะ วัตถุประสงค์นั้น อย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น															
5. มีการใช้เทคนิค การถ่ายโอน ความเสี่ยงในการ จัดการกับความ เสี่ยง โดยการ แบ่งหรือโอน การหา ผู้รับผิดชอบร่วม ในความเสี่ยง	18	7.09	9	3.54	76	29.92	94	37.01	57	22.44	254	100	3.64	1.09	มาก
6. มีการใช้เทคนิค การยอมรับความ เสี่ยงในการ จัดการกับความ เสี่ยง โดยการไม่ กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ ใช้กับความเสี่ยง ที่มีสาระสำคัญ น้อย	27	10.63	24	9.45	56	22.05	109	42.91	38	14.96	254	100	3.42	1.17	ปาน กลาง
7. ในการจัดการ ความเสี่ยงของ องค์กรหรือแต่ ละหน่วยงานจะ มีความแตกต่าง กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม ของแต่ละ หน่วยงาน			5	1.97	43	16.93	137	53.94	69	27.17	254	100	4.06	0.72	มาก
8. องค์กรมีการ กำหนด ผู้รับผิดชอบใน การจัดการความ เสี่ยงอย่างชัดเจน	1	0.39	15	5.91	51	20.08	50	19.69	137	53.94	254	100	4.21	0.99	มาก

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
9. มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดการความเสี่ยง โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการดำเนินการ	4	1.57	11	4.33	52	20.47	77	30.31	110	43.31	254	100	4.09	0.97	มาก
ค่าเฉลี่ย													3.80	1.01	มาก

5) สภาพปัจจุบันในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องตามต่อระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.07 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในขณะที่การมีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.46 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพปัจจุบันในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. องค์กรมีการกำหนดกลไกการควบคุมกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยง	15	5.91	13	5.12	35	13.78	93	36.61	98	38.58	254	100	3.97	1.12	มาก
2. มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เทคนิคใน			20	7.87	84	33.07	107	42.13	43	16.93	254	100	3.68	0.85	มาก

การกำกับติดตาม และประเมินผล การบริหารความ เสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
การจัดการ ความเสี่ยง สามารถ ตอบสนองต่อ การจัดการ ความเสี่ยงได้ อย่างแท้จริง															
3. มีแนวทางการ ดำเนินงาน เพื่อให้เกิดค วามมั่นใจได้ว่ การจัดการ ความเสี่ยง เป็นไปตามที่ องค์กร คาดหวัง	4	1.57	28	11.0 2	46	18.11	142	55.91	34	13.39	254	100	3.69	0.90	มาก
4. องค์กรมี หน่วยงาน/ บุคลากรทำ หน้าที่เินการ สอบทาน เกี่ยวกับ ประสิทธิผล ในการจัดการ ความเสี่ยง	20	7.87	41	16.1 4	60	23.62	68	26.77	65	25.59	254	100	3.46	1.25	ปาน กลาง
5. มีการ ประเมินผล การบริหาร ความเสี่ยง ตามรอบ ระยะเวลาที่ กำหนด	5	1.97	25	9.84	31	12.20	88	34.65	105	41.34	254	100	4.04	1.05	มาก
6. มีการรายงาน ผลการ ดำเนินงานต่อ ผู้เกี่ยวข้อง ตามตอบ ระยะเวลาที่ กำหนด	4	1.57	21	8.27	34	13.39	88	34.65	107	42.13	254	100	4.07	1.01	มาก
7. มี กระบวนการ	21	8.27	28	11.0 2	51	20.08	119	46.85	35	13.78	254	100	3.47	1.12	ปาน กลาง

การกำกับติดตาม และประเมินผล การบริหารความ เสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
สอบทาน เอกสารอ้างอิง เพื่อเป็น หลักฐานใน การประเมิน กระบวนการ ที่องค์กรใช้ ว่ามีความ เหมาะสมกับ บริบทของ องค์กร															
8. มีแนวทางใน การพัฒนา กระบวนการ บริหารความ เสี่ยงว่ามี ความ เหมาะสม หรือได้มีการ ปรับปรุงให้มี ความทันสมัย เป็นระยะ ๆ	20	7.87	31	12.20	49	19.29	121	47.64	33	12.99	254	100	3.46	1.11	ปาน กลาง
9. มีการใช้ผล การบริหาร ความเสี่ยง เพื่อทบทวน กลยุทธ์ของ องค์กร	26	10.24	15	5.91	84	33.07	73	28.74	56	22.05	254	100	3.46	1.19	ปาน กลาง
10. มีการประเมิน ความ เหมาะสมของ การรายงาน ความเสี่ยง ความเพียงพอ และความทัน กาลของ รายงานความ เสี่ยงที่มีอยู่	24	9.49	26	10.28	37	14.62	127	50.20	39	15.42	253	100	3.52	1.16	มาก
11. มีการรายงาน ผลการ วิเคราะห์หรือ	12	4.72	9	3.54	32	12.60	114	44.88	87	34.25	254	100	4.00	1.02	มาก

การกำกับติดตาม และประเมินผล การบริหารความ เสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ	
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ				
ผลการ ประเมินความ เสี่ยงจากการ บริหารต่อ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิด ความมั่นใจได้ว่า โอกาสและ ความรุนแรง ของความ เสี่ยงนั้นอยู่ใน ระดับใด																
ค่าเฉลี่ย													3.71	1.07	มาก	

2. สภาพที่พึงประสงค์

1) สภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 โดยเป้าประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.72 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายระดับเช่น ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.48 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนด วัตถุประสงค์	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
1. องค์กรกำหนด วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ไว้ อย่างชัดเจน					9	3.54	62	24.41	183	72.05	254	100	4.69	0.54	มากที่สุด
2. พันธกิจ อุดมศึกษาถูก นำไปกำหนดเป็น แผนกลยุทธ์ของ องค์กร					10	3.94	51	20.08	193	75.98	254	100	4.72	0.53	มากที่สุด
3. เป้าประสงค์/ เป้าหมายที่			3	1.18	11	4.33	60	23.62	180	70.87	254	100	4.64	0.62	มาก

การกำหนด วัตถุประสงค์	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ	
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ				
กำหนดไว้ในแผน กลยุทธ์ของ องค์กรมีความท้อ ถาย																ที่สุด
4. มีการกำหนด วัตถุประสงค์ไว้ หลายระดับเช่น ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล	1	0.39			20	7.87	87	34.25	146	57.48	254	100	4.48	0.68		มาก
5. วัตถุประสงค์ของ องค์กรมีความ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์พันธกิจ			1	0.39	10	3.94	69	27.17	174	68.50	254	100	4.64	0.58		มากที่สุด
6. มีการกำหนด วัตถุประสงค์การ บริหารความ เสี่ยงเพื่อเพื่อลด โอกาสของความ ไม่แน่นอนที่ อาจจะเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุ ความสำเร็จที่ กำหนดไว้					10	3.94	75	29.53	169	66.54	254	100	4.63	0.56		มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย													4.63	0.58	มากที่สุด	

2) สภาพที่พึงประสงค์ในการระบุความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 โดยในการระบุความเสี่ยงนั้นจะมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.63 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ในการการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.62 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 5 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ			
1. องค์กรมีการระบุความเสี่ยงด้วยการทำแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้องในองค์กร	13	5.12	24	9.45	32	12.60	119	46.85	66	25.98	254	100	3.79	1.09	มาก
2. องค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารเป็นหลัก	23	9.06	21	8.27	38	14.96	94	37.01	78	30.71	254	100	3.72	1.24	มาก
3. ในการระบุความเสี่ยงนั้นจะมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด					13	5.12	67	26.38	174	68.50	254	100	4.63	0.58	มากที่สุด
4. ประเด็นความเสี่ยงขององค์กรเกิดจากข้อสรุปร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					12	4.72	77	30.31	165	64.96	254	100	4.60	0.58	มากที่สุด
5. องค์กรมีการระบุความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ถึงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร					38	14.96	108	42.52	108	42.52	254	100	4.28	0.71	มาก
6. องค์กรมีการระบุความเสี่ยงตาม					14	5.51	115	45.28	125	49.21	254	100	4.44	0.60	มาก

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
เป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุเป็นหลัก															
7. ในการระบุความเสี่ยงองค์กรจะใช้สารสนเทศรอบด้านมาประกอบ เช่น รายงานทางสถิติ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้ เป็นต้น					13	5.12	76	29.92	165	64.96	254	100	4.60	0.59	มากที่สุด
8. มีการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ	5	1.97			33	12.99	68	26.77	148	58.27	254	100	4.39	0.86	มาก
9. มีการระบุความเสี่ยงด้านการวิจัย เช่น การใช้เงินทุนจากการวิจัยไปใช้ในอภวัตตประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ	10	3.94	8	3.15	23	9.06	84	33.07	129	50.79	254	100	4.24	1.01	มาก
10. มีการการระบุความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่	1	0.39	3	1.18	27	10.63	92	36.22	131	51.57	254	100	4.37	0.75	มาก

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
เหมาะสมของ หัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับ ซ้อน ฯลฯ															
11.มีการการระบุ ความเสี่ยงด้าน การกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สิน ด้านการกีฬาของ องค์กรไปใช้ใน กิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยา กระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่ เหมาะสม ฯลฯ	36	14.17	11	4.33	39	15.35	95	37.40	73	28.74	254	100	3.62	1.32	มาก
12.มีการระบุความ เสี่ยงด้านความ ปลอดภัย เช่น ความปลอดภัย ด้าน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน การเปิดเผย ข้อมูลที่เป็น ความลับ	4	1.57	6	2.36	20	7.87	87	34.25	137	53.94	254	100	4.37	0.85	มาก
13.มีการระบุความ เสี่ยงด้าน การแพทย์/ พยาบาล เช่น การฉ้อโกงในการ ดูแลสุขภาพ การ ละเลย ไม่เอาใจ ใส่ต่อการปฏิบัติ หน้าที่ในการ ดูแลผู้ป่วย	12	4.72	14	5.51	56	22.05	79	31.10	93	36.61	254	100	3.89	1.11	มาก
14.มีการระบุความ เสี่ยงด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น การใช้เทคโนโลยี ที่ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพยากร	9	3.54	7	2.76	27	10.63	95	37.40	116	45.67	254	100	4.19	0.98	มาก

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
ไปในทางที่ผิด															
15.มีการระบุความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจการนักศึกษา เช่น การประพฤติผิด ในทางวิชาการ ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษา หรือผู้เรียน	6	2.36	12	4.72	17	6.69	76	29.92	143	56.30	254	100	4.33	0.96	มาก
16.มีการระบุความเสี่ยงทางด้าน การเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลง รัฐบาล นโยบาย ต้นสังกัด ความไม่มีเสถียรภาพ ทางการเมือง	11	4.33	22	8.66	62	24.41	87	34.25	72	28.35	254	100	3.74	1.09	มาก
17.มีการระบุความเสี่ยงทางด้าน เศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก	15	5.91	15	5.91	76	29.92	77	30.31	71	27.95	254	100	3.69	1.12	มาก
18.มีการระบุความเสี่ยงทางด้าน สังคมและวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ประชากร ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป	8	3.15	14	5.51	60	23.62	72	28.35	100	39.37	254	100	3.95	1.07	มาก
19.มีการระบุความเสี่ยงทางด้าน	7	2.76	1	0.39	78	30.71	80	31.50	88	34.65	254	100	3.95	0.96	มาก

การระบุความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
เทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนแปลงทาง ด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ต้นทุนในการจัดหาเทคโนโลยีที่ดีที่สุด															
20.มีการระบุความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบของต้นสังกัด	1	0.39	6	2.36	55	21.65	87	34.25	105	41.34	254	100	4.14	0.86	มาก
21.มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ	6	2.36	11	4.33	47	18.50	118	46.46	72	28.35	254	100	3.94	0.92	มาก
22.มีการระบุความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัย เช่น ความสูญเสีย ความเสียหาย การก่อการร้าย	2	0.79	15	5.91	43	16.93	96	37.80	98	38.58	254	100	4.07	0.93	มาก
23.มีการวิเคราะห์ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	5	1.97	8	3.15	34	13.39	80	31.50	127	50	254	100	4.24	0.94	
ค่าเฉลี่ย													4.14	0.92	

3) สภาพที่พึงประสงค์ในการวัดและประเมินความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 โดยองค์กรมีการจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของ

ความเสี่ยงอันจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมในการควบคุมที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.66 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.69 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการวัดและประเมินความเสี่ยง

การวัดและประเมินความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายไว้อย่างชัดเจน					23	9.06	82	32.28	149	58.66	254	100	4.50	0.66	มากที่สุด
2. มีการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับ หรือ 5 ระดับ เป็นต้น					20	7.87	68	26.77	166	65.35	254	100	4.57	0.64	มากที่สุด
3. ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสและผลกระทบจะมีคำอธิบายความหมายในแต่ละระดับให้เกิดความชัดเจน					15	5.91	90	35.43	149	58.66	254	100	4.53	0.61	มากที่สุด

การวัดและประเมินความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
4. มีการประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของความเสียหายจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน			1	0.39	25	9.84	85	33.46	143	56.30	254	100	4.46	0.69	มาก
5. ในการประเมินความเสี่ยงจะดำเนินการโดยคณะกรรมการที่องค์กรกำหนดขึ้น					41	16.14	68	26.77	145	57.09	254	100	4.41	0.75	มาก
6. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องความเสี่ยงนั้น ๆ					23	9.06	78	30.71	153	60.24	254	100	4.51	0.66	มากที่สุด
7. ในการให้สรุปคะแนนประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ จะใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม	15	5.91	15	5.91	35	13.78	60	23.62	129	50.79	254	100	4.07	1.19	มาก
8. การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ย	26	10.24	21	8.27	49	19.29	67	26.38	91	35.83	254	100	3.69	1.31	มาก

การวัดและประเมินความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำแนก	ร้อยละ	จำแนก	ร้อยละ	จำแนก	ร้อยละ	จำแนก	ร้อยละ	จำแนก	ร้อยละ	จำแนก	ร้อยละ			
เป็นหลัก															
9. เมื่อมีการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ					12	4.72	78	30.71	164	64.57	254	100	4.60	0.58	มากที่สุด
10. องค์กรมีการจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของความเสียหายอันจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมในการควบคุมที่เหมาะสม					13	5.12	61	24.02	180	70.87	254	100	4.66	0.57	มากที่สุด
					ค่าเฉลี่ย								4.40	0.76	มาก

4) สภาพที่พึงประสงค์ในการตอบสนองความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 โดยองค์กรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.65 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ ในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 4.25 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ			
1. องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานหรือแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย					10	3.94	74	29.13	170	66.93	254	100	4.63	0.56	มากที่สุด
2. องค์กรมีวิธีการพิจารณาเทคนิคในการจัดการความเสี่ยง เช่น เทคนิค 4T (Take treat Transfer Terminate)					22	8.66	72	28.35	160	62.99	254	100	4.54	0.65	มากที่สุด
3. มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด	1	0.39	5	1.97	25	9.84	115	45.28	108	42.52	254	100	4.28	0.75	มาก
4. มีการใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะ	1	0.39	4	1.57	23	9.06	79	31.10	147	57.87	254	100	4.44	0.76	มาก

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
วัตถุประสงค์นั้น อย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น															
5. มีการใช้เทคนิค การถ่ายโอน ความเสี่ยงในการ จัดการกับความ เสี่ยง โดยการ แบ่งหรือโอน การหา ผู้รับผิดชอบร่วม ในความเสี่ยง					18	7.09	97	38.19	139	54.72	254	100	4.48	0.63	มาก
6. มีการใช้เทคนิค การยอมรับความ เสี่ยงในการ จัดการกับความ เสี่ยง โดยการไม่ กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ ใช้กับความเสี่ยง ที่มีสาระสำคัญ น้อย	1	0.39	11	4.33	31	12.20	83	32.68	128	50.39	254	100	4.28	0.87	มาก
7. ในการจัดการ ความเสี่ยงของ องค์กรหรือแต่ ละหน่วยงานจะ มีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม ของแต่ละ หน่วยงาน	5	1.97	5	1.97	15	5.91	125	49.21	104	40.94	254	100	4.25	0.81	มาก
8. องค์กรมีการ กำหนด ผู้รับผิดชอบใน การจัดการความ เสี่ยงอย่างชัดเจน					11	4.33	67	26.38	176	69.29	254	100	4.65	0.56	มากที่สุด
9. มีการกำหนด ระยะเวลาในการ จัดการความ เสี่ยง โดยมี จุดเริ่มต้นและ จุดสิ้นสุดของการ ดำเนินการ					9	3.54	88	34.65	157	61.81	254	100	4.58	0.56	มากที่สุด

การตอบสนองความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
ค่าเฉลี่ย													4.46	0.68	มาก

5) สภาพที่พึงประสงค์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องตามต่อระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.71 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ องค์กรมีหน่วยงาน/บุคลากรทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 4.37 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ตารางความถี่ร้อยละของสภาพที่พึงประสงค์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		\bar{x}	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
1. องค์กรมีการกำหนดกลไกการควบคุมกำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยง					10	3.94	66	25.98	178	70.08	254	100	4.66	0.55	มากที่สุด
2. มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เทคนิคในการจัดการความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการจัดการความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง					20	7.87	107	42.13	127	50.00	254	100	4.42	0.63	มาก
3. มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามที่องค์กร					23	9.06	84	33.07	147	57.87	254	100	4.49	0.66	มาก

การกำกับติดตาม และประเมินผลการ บริหารความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ			
คาดหวัง															
4. องค์กรมี หน่วยงาน/ บุคลากรทำ หน้าที่ในการ สอบทาน เกี่ยวกับ ประสิทธิผลใน การจัดการ ความเสี่ยง			1	0.39	25	9.84	107	42.13	121	47.64	254	100	4.37	0.67	มาก
5. มีการ ประเมินผลการ บริหารความ เสี่ยงตามรอบ ระยะเวลาที่ กำหนด			1	0.39	17	6.69	40	15.75	196	77.17	254	100	4.70	0.61	มากที่สุด
6. มีการรายงาน ผลการ ดำเนินงานต่อ ผู้เกี่ยวข้องตาม ต่อระยะเวลา ที่กำหนด			1	0.39	8	3.15	55	21.65	190	74.80	254	100	4.71	0.54	มากที่สุด
7. มีกระบวนการ สอบทาน เอกสารอ้างอิง เพื่อเป็น หลักฐานในการ ประเมิน กระบวนการที่ องค์กรใช้ ว่ามี ความเหมาะสม กับบริบทของ องค์กร					35	13.78	84	33.07	135	53.15	254	100	4.39	0.72	มาก
8. มีแนวทางใน การพัฒนา กระบวนการ บริหารความ เสี่ยงว่ามีความ เหมาะสมหรือ ได้มีการ ปรับปรุงให้มี ความทันสมัย เป็นระยะ ๆ					13	5.12	124	48.82	117	46.06	254	100	4.41	0.59	มาก

การกำกับติดตาม และประเมินผลการ บริหารความเสี่ยง	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม		x̄	S.D.	ระดับ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ			
9. มีการใช้ผลการ บริหารความ เสี่ยงเพื่อ ทบทวนกลยุทธ์ ขององค์กร			1	0.39	14	5.51	97	38.19	142	55.91	254	100	4.50	0.62	มากที่สุด
10. มีการประเมิน ความเหมาะสม ของการ รายงานความ เสี่ยง ความ เพียงพอ และ ความทันกาล ของรายงาน ความเสี่ยงที่มี อยู่					18	7.09	87	34.25	149	58.66	254	100	4.52	0.63	มากที่สุด
11. มีการรายงาน ผลการ วิเคราะห์หรือ ผลการประเมิน ความเสี่ยงจาก การบริหารต่อ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความ มั่นใจได้ว่า โอกาสและ ความรุนแรง ของความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับ ใด	4	1.57			10	3.94	80	31.50	160	62.99	254	100	4.54	0.72	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย													4.52	0.63	มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงใน
สถาบันอุดมศึกษาไทย

1. ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อประเด็นความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 85 คน (ร้อยละ 33.46) ได้แสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
ต่อประเด็นความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไว้ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อประเด็นความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย/

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. บุคลากรในอุดมบางส่วนไม่ตระหนักต่อความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	11
2. ภาครัฐ ยังขาดความเข้าใจและยังไม่ให้ความสำคัญ เพราะผลกระทบไม่เหมือนภาคเอกชน เช่น การล้มละลาย	9
3. การไม่ยอมรับในประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	8
4. ควรนำข้อร้องเรียนหรือปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียนมาวิเคราะห์และทำแผนการบริหารความเสี่ยง	8
5. การระบุความเสี่ยงต้องเกิดจากการระดมสมอง และต้องจัดการความเสี่ยงที่มีความรุนแรงในระดับสูงก่อน	6
6. ทุกคนในหน่วยงานควรมีส่วนร่วม ความเป็นจริงเป็นตัวแทนและไม่ได้ประเด็นความเสี่ยงที่แท้จริง ควรนำเสนอแผน RM ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมจะคุ้มค่ากว่า	5
7. งานวิจัยควรนำข้อเสนอแนะในภาพรวมมาหาข้อสรุปในการบริหารความเสี่ยงในระดับอุดมศึกษา	4
8. ม.เอกชน การบริหารความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับเจ้าของ ส่วนฝ่ายบริหารถ้าไม่ใช่มืออาชีพพออาจบริหารประเด็นความเสี่ยงไม่ดีพอ	4
9. ในภาคเอกชนต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4
10. ความเข้าใจและการวางแผนการบริหารความเสี่ยงยังอยู่ในระดับต่ำ/ยังไม่ถูกต้อง	3
11. ประเด็นความเสี่ยงไม่ทันต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง	3
12. ควรกำหนดประเด็นความเสี่ยงด้านมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของไทย	2
13. ควรเพิ่มน้ำหนักในการบริหารความเสี่ยงเรื่องคุณธรรมของบุคลากร	2
14. ควรมีการชี้แจงเรื่อง การบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนและถูกต้อง เนื่องจากปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเข้าใจประเด็น	2

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ความเสี่ยงคาดเคลื่อน	
15. การกำหนดความเสี่ยงไม่ตรงกับปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น	1
16. การนำปัจจัยภายนอกมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงถือเป็นสิ่งจำเป็น	1
17. ควรดำเนินการ การบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง	1
18. ความเสี่ยงในการผลิตบัณฑิตเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ	1
19. คุณภาพการจัดการศึกษา และความสูญเปล่าของทรัพยากร	1
20. ต้องมีการวิจัยความเสี่ยงตามช่วงเวลาปัจจุบัน	1
21. ผู้บริหารต้องเข้าใจเรื่องความเสี่ยงในทุกมิติ	1
22. นักบริหารไม่มีความรู้การบริหารความเสี่ยง	1
23. ม.รัฐ มองเห็นความสำคัญของความเสี่ยงน้อยกว่าที่ควรจะเป็น	1
24. ลดความเหลื่อมล้ำของระบบบริหาร	1
25. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ ปัจจุบันฝากไว้กับ QA	1
26. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังไม่มีความรู้เรื่อง การบริหารความเสี่ยงมากนัก ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญ	1
27. สถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีการเตรียมความพร้อมหลังเปิดอาเซียน	1
28. อุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของความเสี่ยงต่อสถาบัน	1
รวม	85

2. ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 83 คน (ร้อยละ 32.67) ได้แสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไว้ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ/ต่อระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ทำ RM เพื่อตอบโจทย์ QA แต่ไม่หวังผลต่อความเสี่ยงนั้นจริง ๆ	14
2. ควรสร้างความรู้ในการบริหาร RM ให้ชัดเจน	9
3. ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง	8
4. ต้องชี้แจงให้ทุกคนรับทราบ เข้าใจตรงกัน ต้องให้ผู้ที่มีความรู้มาเป็นผู้ชี้แนะให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกัน	6
5. ถ้าทำ RM ในมหาลัยได้จะคุ้มค่าต่อการพัฒนาการเรียนการสอนซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	5
6. ควรคำนึงถึงจำนวนประชากรของประเทศที่ลดลง อาจมีผลต่ออุดมศึกษาเอกชนของไทย	4
7. การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ผู้บริหารองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง	4
8. ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุม ติดตามการดำเนินงาน RM	3
9. อุดมฯ ไม่ค่อยให้ความสำคัญ จนกว่าความเสี่ยงจะใกล้ตัว	3
10. อุดมฯ ส่วนใหญ่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบเกณฑ์ QA มากกว่าพิจารณาจากความเป็นจริงว่าต้องทำ ควรที่จะมีแนวทางสร้างความเข้าใจ ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	3
11. บุคลากรทั่วไปไม่ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงแต่ทำไป เพราะถูกกำหนดซึ่งไม่ได้เกิดจากประโยชน์อย่างแท้จริง	3
12. การบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันเป็นเพียงดำเนินการตามกระบวนการเพื่อให้ได้มา	3

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ตามคะแนน สกอ.เท่านั้น มิได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร	
13. ควรจัดระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำ	2
14. ควรจัดสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ RM ที่เหมาะสมและเป็นไปได้	2
15. ควรมีการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล	2
16. การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ	2
17. ควรมีระบบให้สถาบันการศึกษาดำเนินการเรื่องความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	1
18. ควรบรรจุการบริหารความเสี่ยง เป็นรายวิชาหนึ่งในหลักสูตร ป.ตรี ป.โท ป.เอก	1
19. ผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ไม่ทุจริต	1
20. เป็นเรื่องที่ดีที่มีระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย	1
21. แต่ละสำนักมีแนวคิดในเรื่องการบริหารความเสี่ยงต่างกันก่อให้เกิดความสับสน	1
22. ระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นเอกภาพ	1
23. ให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกมาตรวจสอบ	1
24. สกอ.กำหนดกรอบกว้าง สถาบันต้องกำหนดรูปแบบเอง การประเมิน RM ไม่สะท้อนประสิทธิผลที่แท้จริง	1
25. หากสถาบันอุดมศึกษาไทยตระหนักเรื่อง RM ก็จะเป็นเครื่องมือที่เพิ่มประสิทธิภาพ	1
26. หากองค์กรทุกระดับมีการบริหารความเสี่ยงก็จะส่งผลให้เกิดการควบคุมและลดข้อผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย	1
รวม	83

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$ $SD = 1.06$) และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$ $SD = 0.71$) หากพิจารณาจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index: PNI_{Modified}) พบว่า การระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{Modified} =0.24) รองลงมาคือ การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (PNI_{Modified} =0.22) ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ข้อ	ระบบบริหารความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	4.10	0.88	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	0.13	5
2	การระบุความเสี่ยง	3.34	1.24	ปานกลาง	4.14	0.92	มาก	0.24	1
3	การวัดและประเมินความเสี่ยง	3.81	1.08	มาก	4.40	0.76	มาก	0.15	4
4	การตอบสนองความเสี่ยง	3.80	1.01	มาก	4.46	0.68	มาก	0.17	3
5	การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	3.71	1.07	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด	0.22	2
	ค่าเฉลี่ย	3.75	1.06	มาก	4.43	0.714	มาก		

- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงรายด้าน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามขั้นตอนของระบบบริหารความเสี่ยง จากผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) ในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การนำระบบไปทดลอง และการประเมินผลระบบ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

(1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.88$) และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.58$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า เป้าประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความท้าทาย มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.15$) รองลงมาคือ องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.14$) ส่วนพันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.05$) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์

ข้อ	การกำหนดวัตถุประสงค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
1	องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	4.04	0.95	มาก	4.69	0.54	มากที่สุด	0.14	2
2	พันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร	4.50	0.69	มากที่สุด	4.72	0.53	มากที่สุด	0.05	6
3	เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความท้าทาย	3.97	0.87	มาก	4.64	0.62	มากที่สุด	0.15	1
4	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายระดับเช่น ระดับองค์กรระดับหน่วยงานระดับบุคคล	3.85	1.02	มาก	4.48	0.68	มาก	0.14	3
5	วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ	4.30	0.82	มาก	4.64	0.58	มากที่สุด	0.07	5
6	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพื่อลดโอกาสของความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น	3.96	0.94	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	0.14	4

ข้อ	การกำหนดวัตถุประสงค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
	และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จที่กำหนดไว้								
	ค่าเฉลี่ย	4.10	0.88	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด		

(2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.34, SD = 1.24) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.14, SD = 0.92) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : PNI_{Modified}) ในรายข้อ พบว่า การการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{Modified} = 0.31) รองลงมาคือ การระบุความเสี่ยงด้านการแพทย์/พยาบาล เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย (PNI_{Modified} = 0.30) ส่วนองค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารเป็นหลัก มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{Modified} = 0.04) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 7 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง

ข้อ	การระบุความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
1	องค์กรมีการระบุความเสี่ยงด้วยการทำแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้องในองค์กร	3.17	1.34	มาก	3.79	1.09	มาก	0.17	16
2	องค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารเป็นหลัก	3.58	1.17	มาก	3.72	1.24	มาก	0.04	23
3	ในการระบุความเสี่ยง	4.02	0.93	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	0.13	22

ข้อ	การระบุความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	นั้นจะมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด								
4	ประเด็นความเสี่ยงขององค์กรเกิดจากข้อสรุปร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.87	1.04	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด	0.16	19
5	องค์กรมีการระบุความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ถึงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร	3.34	0.96	ปานกลาง	4.28	0.71	มาก	0.22	7
6	องค์กรมีการระบุความเสี่ยงตามเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุเป็นหลัก	3.81	0.98	มาก	4.44	0.60	มาก	0.14	21
7	ในการระบุความเสี่ยงองค์กรจะใช้สารสนเทศรอบด้านมาประกอบ เช่น รายงานทางสถิติ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้ เป็นต้น	3.78	2.71	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด	0.18	14
8	มีการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ	3.54	1.20	มาก	4.39	0.86	มาก	0.19	12
9	มีการระบุความเสี่ยงด้านการวิจัย เช่น	3.14	1.16	ปานกลาง	4.24	1.01	มาก	0.26	4

ข้อ	การระบุความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	การใช้เงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ								
10	มีการการระบุความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับซ้อน ฯลฯ	3.65	1.03	มาก	4.37	0.75	มาก	0.17	17
11	มีการการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้นการพ่น การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ	2.51	1.18	น้อย	3.62	1.32	มาก	0.31	1
12	มีการระบุความเสี่ยงด้านความปลอดภัย เช่น ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ	3.64	1.12	มาก	4.37	0.85	มาก	0.17	18
13	มีการระบุความเสี่ยงด้านการแพทย์/พยาบาล เช่น การฉ้อโกงในการดูแล	2.73	1.35	ปานกลาง	3.89	1.11	มาก	0.30	2

ข้อ	การระบุความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	สุขภาพ การละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ในการ ดูแลผู้ป่วย								
14	มีการระบุความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น การ ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ เหมาะสม การใช้ ทรัพยากรไปในทางที่ ผิด	3.41	1.18	ปานกลาง	4.19	0.98	มาก	0.19	13
15	มีการระบุความเสี่ยง ด้านวิชาการและ กิจการนักศึกษา เช่น การประพฤติผิด ในทางวิชาการ ความ ไม่ปลอดภัยอันเกิด จากสถานศึกษาหรือ ผู้เรียน	3.70	1.12	มาก	4.33	0.96	มาก	0.15	20
16	มีการระบุความเสี่ยง ทางด้านการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลง รัฐบาล นโยบายต้น สังกัด ความไม่มี เสถียรภาพทาง การเมือง	2.82	1.14	ปานกลาง	3.74	1.09	มาก	0.24	5
17	มีการระบุความเสี่ยง ทางด้านเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของ อัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะ เศรษฐกิจโลก	2.67	1.21	ปานกลาง	3.69	1.12	มาก	0.27	3
18	มีการระบุความเสี่ยง ทางด้านสังคมและ วัฒนธรรม เช่น การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากร ความต้องการหรือ ความคาดหวังของ	3.03	1.34	ปานกลาง	3.95	1.07	มาก	0.23	6

ข้อ	การระบุความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	ผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป								
19	มีการระบุความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ต้นทุนในการจัดหาเทคโนโลยีที่ดีที่สุด	3.10	1.24	ปานกลาง	3.95	0.96	มาก	0.21	8
20	มีการระบุความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ กฎหมายระเบียบของต้นสังกัด	3.31	1.25	ปานกลาง	4.14	0.86	มาก	0.20	9
21	มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ	3.17	1.18	ปานกลาง	3.94	0.92	มาก	0.20	10
22	มีการระบุความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัย เช่น ความสูญเสีย ความเสียหาย การก่อการร้าย	3.32	1.32	ปานกลาง	4.07	0.93	มาก	0.18	15
23	มีการวิเคราะห์ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.39	1.33	ปานกลาง	4.24	0.94	มาก	0.20	11
	ค่าเฉลี่ย	3.34	1.24	ปานกลาง	4.14	0.92	มาก		

(3) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวัดและประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวัดและประเมินความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ พบว่า ทั้ง

ในภาพรวมและรายชื่อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 1.08$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.76$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายชื่อ พบว่า การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.17$) ส่วนการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มากพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำและการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ เป็นต้น มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.10$) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการวัดและประเมินความเสี่ยง

ข้อ	การวัดและประเมินความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
1	องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	3.7 4	 1.15	 มาก	4.5 0	 0.66	มาก ที่สุด	0.1 7	2
2	มีการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ เป็นต้น	4.1 2	 1.14	 มาก	4.5 7	 0.64	มาก ที่สุด	0.1 0	9
3	ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสและผลกระทบจะมีคำอธิบายความหมายในแต่ละระดับให้เกิดความชัดเจน	4.0 1	 1.00	 มาก	4.5 3	 0.61	มาก ที่สุด	0.1 1	8
4	มีการประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของความเสียหายจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน	3.8 8	 1.14	 มาก	4.4 6	 0.69	 มาก	0.1 3	4
5	ในการประเมินความเสี่ยงจะดำเนินการโดยคณะกรรมการที่องค์กรกำหนดขึ้น	3.9 0	 1.17	 มาก	4.4 1	 0.75	 มาก	0.1 2	6
6	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องความเสี่ยงนั้น ๆ	3.7 6	 0.95	 มาก	4.5 1	 0.66	มาก ที่สุด	0.1 7	3

ข้อ	การวัดและประเมินความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
7	ในการให้สรุปคะแนนประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ จะใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม	3.5			4.0			0.1	
		4	1.12	มาก	7	1.19	มาก	3	5
8	การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยงจะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก	2.9		ปานกลาง	3.6			0.2	
		0	1.19		9	1.31	มาก	1	1
9	เมื่อมีการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มากพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ	4.1			4.6		มาก	0.1	
		5	0.92	มาก	0	0.58	ที่สุด	0	10
10	องค์กรมีการจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอันจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมในการควบคุมที่เหมาะสม	4.0			4.6		มาก	0.1	
		9	1.01	มาก	6	0.57	ที่สุด	2	7
		3.8			4.4				
	ค่าเฉลี่ย	1	1.08	มาก	0	0.76	มาก		

(4) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.01$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.68$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ การใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.20$) ส่วนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.04$) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยง

ข้อ	การตอบสนองความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1	องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานหรือแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง	4.02	0.98	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	0.13	6
2	องค์กรมีวิธีการพิจารณาเทคนิคในการจัดการความเสี่ยง เช่น เทคนิค 4T (Take treat Transfer Terminate)	3.84	1.16	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.16	5
3	มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด	3.38	0.98	ปานกลาง	4.28	0.75	มาก	0.21	1
4	มีการใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น	3.56	1.05	มาก	4.44	0.76	มาก	0.20	2
5	มีการใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการแบ่งหรือโอน การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง	3.64	1.09	มากที่สุด	4.48	0.63	มาก	0.19	4
6	มีการใช้เทคนิคการยอมรับความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการไม่	3.42	1.17	ปานกลาง	4.28	0.87	มาก	0.20	3

ข้อ	การตอบสนองของความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มี สาระสำคัญน้อย								
7	ในการจัดการความเสี่ยง ขององค์กรหรือแต่ละ หน่วยงานจะมีความ แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมของแต่ละ หน่วยงาน	4.06	0.72	มาก	4.25	0.81	มาก	0.04	9
8	องค์กรมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบในการจัดการ ความเสี่ยงอย่างชัดเจน	4.21	0.99	มาก	4.65	0.56	มากที่สุด	0.09	8
9	มีการกำหนดระยะเวลาใน การจัดการความเสี่ยง โดย มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ของการดำเนินการ	4.09	0.97	มาก	4.58	0.56	มากที่สุด	0.11	7
	ค่าเฉลี่ย	3.80	1.01	มาก	4.46	0.68	มาก		

(5) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.71$, $SD = 1.07$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.52$, $SD = 0.63$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : PNI_{Modified}) ในรายข้อ พบว่า การใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (PNI_{Modified} = 0.23) รองลงมาคือ มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ (PNI_{Modified} = 0.22) ส่วนการรายงานผลการวิเคราะห์หรือผลการประเมินความเสี่ยงจากการบริหารต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า โอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใดมีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{Modified} = 0.12) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ข้อ	การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1	องค์กรมีการกำหนดกลไกการควบคุมกำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยง	3.97	1.12	มาก	4.66	0.55	มากที่สุด	0.15	8
2	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเทคนิคในการจัดการความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการจัดการความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง	3.68	0.85	มากที่สุด	4.42	0.63	มาก	0.17	7
3	มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	3.69	0.90	มากที่สุด	4.49	0.66	ปานกลาง	0.18	6
4	องค์กรมีหน่วยงาน/บุคลากรทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับการประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง	3.46	1.25	ปานกลาง	4.37	0.67	มาก	0.21	4
5	มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.04	1.05	มาก	4.70	0.61	มากที่สุด	0.14	9
6	มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.07	1.01	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	0.13	10
7	มีกระบวนการสอบทานเอกสารอ้างอิง	3.47	1.12	ปานกลาง	4.39	0.72	มาก	0.21	5

ข้อ	การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
	เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร								
8	มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ	3.46	1.11	ปานกลาง	4.41	0.59	มาก	0.22	2
9	มีการใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร	3.46	1.19	ปานกลาง	4.50	0.62	มากที่สุด	0.23	1
10	มีการประเมินความเหมาะสมของการรายงานความเสี่ยง ความเพียงพอ และความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่	3.52	1.16	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด	0.22	3
11	มีการรายงานผลการวิเคราะห์หรือผลการประเมินความเสี่ยงจากการบริหารต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด	4.00	1.02	มาก	4.54	0.72	มากที่สุด	0.12	11
	ค่าเฉลี่ย	3.71	1.07	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด		

2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการพัฒนาระบบจาก การสังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนาระบบในบทที่ 2 โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ

ขั้นที่ 2 การออกแบบระบบ

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบระบบ

ขั้นที่ 1. การวิเคราะห์ระบบ

เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารทางวิชาการได้แก่ ตำราทางวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของต้นสังกัด หลักการบริหารความเสี่ยงของต่างประเทศ เป็นต้น

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงที่ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีในเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1. Robert I. Mehr 2. Brigham Daves 3. Emmett J. Vaughan 4. Arthur Williams 5. Harrington Niehaus 6. Robert R. Moeller 7. Carl L. Pritchard 8. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 9. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ 10. อุษณา ภัทรมนตรี 11. AGB สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขั้นตอนของฝ่ายบริหารในการพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ เป็นต้น

2. การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีผลต่อความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยขั้นนี้เป็นการระบุความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก และความเสี่ยงเชิงปริมาณและความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

3. การวัดและประเมินความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการวัด และการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการจัดระดับความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการเลือกวิธีการ ในการบริหารหรือจัดการกับความเสี่ยง ผ่านกระบวนการเชิงนโยบายหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ

5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องผ่านกระบวนการสื่อสาร และมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนดและการรายงานข้อมูลไปยังบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาไทย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบัน อุดมศึกษาไทย จำนวน 59 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาว่า 1) ข้อความในข้อคำถามมีเนื้อหาตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ 2) คำถามแต่ละข้อมีเนื้อหาที่แยกขาดออกจากกันหรือไม่ 3) ข้อคำถามทุกข้อของมาตรวัดหนึ่ง ๆ มีเนื้อหาสาระครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดได้อย่างเพียงพอทั้งหมดหรือไม่

4. วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเครื่องมือวัดชนิดเดิมสามารถนำไปทดสอบซ้ำและยังได้ผลเท่าเดิม โดยการใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbachs alpha) ซึ่งใช้กับมาตรวัดที่ประกอบด้วยข้อความที่มีคะแนนได้หลากหลาย เช่น 5 4 3 2 1 มีผลลัพธ์ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	ทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) 30 คน	แบบสอบถามหลังการปรับปรุง
1. ค่า Alpha ของชุดข้อคำถามสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา	.9468	.9740
2. ค่า Alpha ของชุดข้อคำถามสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา	.9522	.9632
3. ค่า Alpha ของชุดข้อคำถามโดยรวมของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา	.9598	.9769

5. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 4 ข้อ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) จากข้อคำถามแบบปลายเปิด 3 ข้อ และปลายปิด 1 ข้อ โดยข้อคำถามทั้ง

สองประเภท ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*Standard deviation: S.D.*)

โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สมศ.) มีจำนวนทั้งสิ้น 172 แห่ง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังประชากรได้แก่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด แห่งละ 2 ฉบับเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง 1 ฉบับ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 1 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 254 ฉบับ โดยเป็นผู้บริหารจำนวน 109 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 42.92 และผู้ปฏิบัติงานจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 57.08 (ตารางที่ 14-35)

ขั้นที่ 2. การออกแบบระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การประเมิน และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (*Modified Priority Need Index : PNI_{Modified}*) โดยค่า *PNI_{Modified}* ควรมีค่าตั้งแต่ 0.20 จึงถือว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และจากการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมพบว่า การระบุความเสี่ยง และการประเมินผลมีค่า *PNI* มากกว่า 0.20

และเมื่อพิจารณาระบบบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา มีผลลัพธ์ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของระบบการบริหารความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญ

ระบบบริหารความเสี่ยง	รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของระบบการบริหารความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญ
การกำหนดวัตถุประสงค์	ไม่มีค่า <i>PNI</i> ≥ 0.20
การระบุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา (ลำดับที่ 1, <i>PNI</i> =0.31) - มีการระบุความเสี่ยงด้านสุขภาพ (ลำดับที่ 2, <i>PNI</i> =0.30) - มีการระบุความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (ลำดับที่ 3, <i>PNI</i> =0.27) - มีการระบุความเสี่ยงด้านการวิจัย (ลำดับที่ 4, <i>PNI</i> =0.26) - มีการระบุความเสี่ยงทางการเมือง (ลำดับที่ 5, <i>PNI</i> =0.24) - มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (ลำดับที่ 6, <i>PNI</i> =0.23) - องค์กรมีการระบุความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ถึงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (ลำดับที่ 7, <i>PNI</i> =0.22) - มีการระบุความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (ลำดับที่ 8, <i>PNI</i> =0.21) - มีการระบุความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (ลำดับที่ 9, <i>PNI</i> =0.20) - มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (ลำดับที่ 10, <i>PNI</i> =0.20)

ระบบบริหารความเสี่ยง	รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของระบบบริหารความเสี่ยง ที่ต้องให้ความสำคัญ
	- มีการวิเคราะห์ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ลำดับที่ 11, PNI =0.20)
การประเมินความเสี่ยง	- การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของ คณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก (PNI =0.20)
การจัดการความเสี่ยง	- มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดย การหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (ลำดับที่ 1, PNI =0.21) - มีการใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการ จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์ นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น (ลำดับที่ 2, PNI =0.20) - มีการใช้เทคนิคการยอมรับความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดย การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ น้อย (ลำดับที่ 3, PNI =0.20)
การประเมินผล	- มีการใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (ลำดับ ที่ 1, PNI =0.23) - มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความ เหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ (ลำดับที่ 2, PNI =0.22) - มีการประเมินความเหมาะสมของการรายงานความเสี่ยง ความเพียงพอ และความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่(ลำดับที่ 3, PNI =0.22) - องค์กรมีหน่วยงาน/บุคลากรทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับ ประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง(ลำดับที่ 4, PNI =0.21) - มีกระบวนการสอบทานเอกสารอ้างอิง เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมิน กระบวนการที่องค์กรใช้ ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร(ลำดับที่ 5, PNI =0.21)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำมายกร่างระบบบริหารความเสี่ยงที่
เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and
evaluation for Thai Higher Education: RMIE)

2. จุดเน้นของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีจุดเน้น คือ การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

3. ลักษณะสำคัญของระบบ

องค์ประกอบของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการแพทย์ (Medical risk)
- 3) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk)
- 5) ความเสี่ยงทางด้านการเมือง (Political risk)
- 6) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk)
- 7) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Information technology risk)
- 8) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk)
- 9) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk)

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Risk objective) คือ การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะ กรรมการมาหาค่าเฉลี่ย

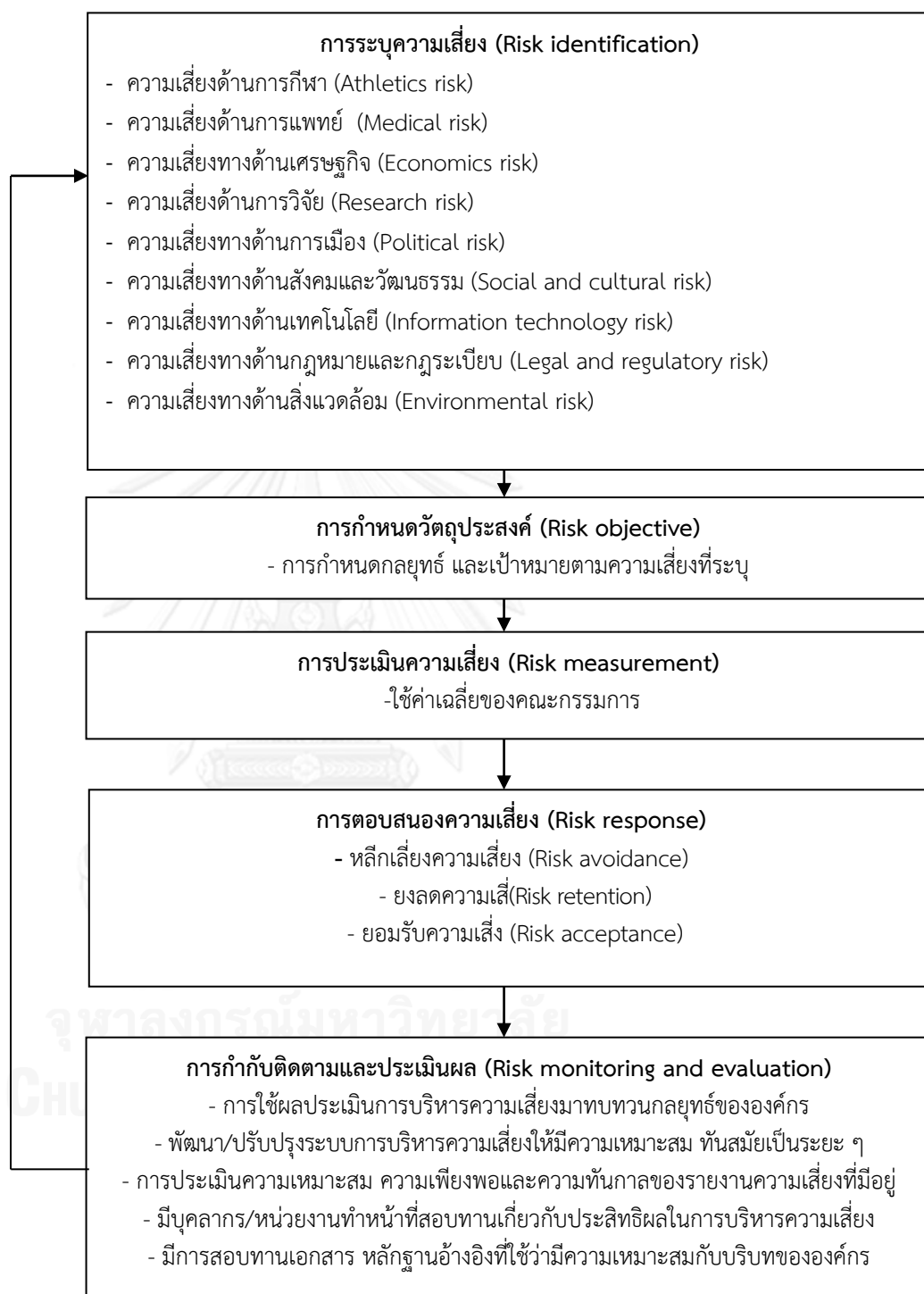
3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 2) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) โดยการจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น
- 3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) โดยการไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย

3.5 การกำกับติดตามและประเมินผล (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ
- 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- 4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- 5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

โดยแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4 ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education: RMIE)

ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้

ผลการวิจัย พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรเป็นระบบที่มุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและการประเมินผล ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทย และหน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาไทย ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ระบุความเสี่ยงตามจุดเน้นเพิ่มเติมในด้านด้านกีฬา (Athletics) การแพทย์ (Medical) การวิจัย (Research) การเมือง (Politic) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) เทคโนโลยี (Information Technology) กฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory) และสิ่งแวดล้อม (Environment)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ
- 3) การใช้ค่าเฉลี่ยของคณะกรรมการ ในการประเมินความเสี่ยง
- 4) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยเทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ลดความเสี่ยง (Risk retention) และยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance)
- 5) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินความเสี่ยงไปดำเนินการดังนี้ (1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่ (4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ (5) มีการสอบทานเอกสารหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาและตอบสนองต่อบริบทของอุดมศึกษาตามจุดเน้นของผลการวิจัยใน 2 ส่วน ไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพภายในที่จะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557 ดังนี้

- 1) กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาเพิ่มเติมตามจุดเน้นของการวิจัย
- 2) กำหนดวิธีปฏิบัติในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้
 - (1) มีการใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร

- (2) มีการพัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ
- (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- (4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- (5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบระบบ

การนำเสนอร่างระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ให้ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คนและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 8 คน รวม 24 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีสรุปผลดังตารางที่ 38

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
1. ชื่อระบบ	3.67	0.62	มาก	4.47	0.52	มาก
2. จุดเน้นระบบ	4.27	0.46	มาก	4.47	0.52	มาก
3. ลักษณะสำคัญของระบบ						
3.1 การระบุความเสี่ยง						
1) ด้านกีฬา	3.93	0.59	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
2) การแพทย์	4.33	0.49	มาก	4.47	0.52	มาก
3) เศรษฐกิจ	4.33	0.49	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด
4) การวิจัย	4.73	0.46	มากที่สุด	4.93	0.26	มากที่สุด
5) การเมือง	4.53	0.52	มากที่สุด	2.40	0.51	น้อย
6) สังคมและวัฒนธรรม	4.47	0.52	มาก	4.53	0.52	มากที่สุด
7) เทคโนโลยี	4.53	0.52	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
			ที่สุด			
8) กฎระเบียบ	4.27	0.46	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด
9) สิ่งแวดล้อม	4.40	0.51	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด
3.2 การกำหนด วัตถุประสงค์	2.40	0.83	น้อย	3.73	0.59	มาก
3.3 การวัดและประเมิน ความเสี่ยง	2.80	0.86	ปาน กลาง	3.67	0.62	มาก
3.4 การตอบสนองต่อ ความเสี่ยง						
1) การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	3.20	0.41	ปาน กลาง	3.80	0.68	มาก
2) การลดความเสี่ยง	3.53	0.64	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
3) การยอมรับความ เสี่ยง	3.13	0.52	ปาน กลาง	3.87	0.64	มาก
3.5 การกำกับติดตาม/ ประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยง						
1) ใช้ผลประเมิน ทบทวนกลยุทธ์	4.13	0.35	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
2) พัฒนา/ปรับปรุง ระบบให้มีความ เหมาะสม ทันสมัย เป็นระยะ	4.40	0.51	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
3) ประเมินความ เหมาะสม เพียงพอ ทันกาล ของรายงานความ เสี่ยงที่มีอยู่	4.00	0.53	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
4) มีบุคลากร หน่วยงานทำ หน้าที่สอบทาน เกี่ยวกับ ประสิทธิผลในการ บริหารความเสี่ยง	3.93	0.59	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช่ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร	4.00	0.76	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นพิจารณา	ข้อเสนอแนะ
ชื่อระบบ: ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education Institution: RMIE)	1) ควรปรับชื่อระบบ เป็น ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตาม/ประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย
จุดเน้นของระบบ: ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีจุดเน้น คือ การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)	-
3. ลักษณะสำคัญของระบบ 3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk) 2) ความเสี่ยงด้านการแพทย์ (Medical	1) ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความเสี่ยงอื่น ๆ นอกเหนือจาก 9 ความเสี่ยงที่ระบุ 2) ความเสี่ยงทางการแพทย์ ควรมีการขยายความเนื่องจากบางสถาบันไม่มีคณะแพทย์ หรือถ้าเป็นกรณีการดูแลผู้ป่วยในสถาบัน ก็อาจกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงได้

ประเด็นพิจารณา	ข้อเสนอแนะ
<p>risk)</p> <p>3) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk)</p> <p>4) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk)</p> <p>5) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk)</p> <p>6) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk)</p> <p>7) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Information technology risk)</p> <p>8) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk)</p> <p>9) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk)</p>	<p>3) ความเสี่ยงทางการเมือง เป็นความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถควบคุมได้</p> <p>4) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม กรณีภัยธรรมชาติ กำหนดได้ยากหากสถาบันไม่เคยประสบ เช่น Tsunami, Flood, Earthquake</p>
<p>3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Risk objective) คือ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ</p>	<p>1) โดยปกติ การกำหนดวัตถุประสงค์ จะเป็นขั้นตอนก่อนการระบุความเสี่ยง เนื่องจากองค์กร/คณะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์อะไรบ้าง แล้วจึงไปพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น</p>
<p>3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะกรรมการมาหาค่าเฉลี่ย</p>	<p>1) บางกรณีมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส และผลกระทบที่ตายตัวในแต่ละความเสี่ยง จึงไม่ต้องนำผลการประเมินจากกรรมการมาหาค่าเฉลี่ย</p> <p>2) บางสถาบัน/คณะ ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ตายตัว ใช้รูปแบบกรรมการลงมติ ก็สามารถใช้กรณีนี้ได้</p>
<p>3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงการกระทำ/เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) คือ การจัดระบบการ</p>	<p>ควรเพิ่มเติม การตอบสนองความเสี่ยงอีก 1 ประเภท คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง</p>

ประเด็นพิจารณา	ข้อเสนอแนะ
ควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุ และ 3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย	
3.5 การกำกับติดตามและประเมินผล (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้นดังนี้ 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร 2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัย เป็นระยะ ๆ 3) การประเมินความเหมาะสม ความ 4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่ สอบทาน เกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง 5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐาน อ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทของ องค์กร	1) ส่วนนี้เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและขยายผลการบริหารความเสี่ยง 2) ระบบบริหารความเสี่ยง บางสถาบันดำเนินการเฉพาะตามตัวบ่งชี้ สกอ. เท่านั้น แต่บางสถาบันของรัฐบางแห่งดำเนินการตามขั้นตอนของ สดง. ซึ่งยังไม่มีการปรับปรุงระบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา 3) หน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมนำจุดเน้นดังกล่าวไปขยายผลระบบบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงาน เสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา โดยผลการพิจารณาต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงครั้งที่ 2 ดังนี้

1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตาม/ประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education Institutions: RMIE)

2. จุดเน้นของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยระบบนี้มีจุดเน้นที่การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring and evaluation) โดยมีเป้าประสงค์สูงสุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด หรือไม่มีความเสี่ยงเลย

3. ลักษณะสำคัญของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตาม/ประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective setting) คือการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ เช่น เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นต้น

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) ที่สำคัญ 9 ด้าน ดังนี้

- 10) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk) เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สารยากระตุ้น/ การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ
- 11) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy risk) เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลยไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย การประมาทเดินเล่นอันเป็นเหตุให้เกิดอันตรายแก่ผู้ป่วย ฯลฯ
- 12) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk) เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก ฯลฯ
- 13) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ
- 14) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายต้นสังกัด ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองหรือนโยบาย ฯลฯ
- 15) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป การเปิดประชาคมอาเซียน ฯลฯ
- 16) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Information technology risk) เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด การไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ขององค์กร การละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ
- 17) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎหมาย ระเบียบของต้นสังกัด ฯลฯ
- 18) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk) เช่น ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะและของเสีย ฯลฯ

และการระบุความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ
- 2) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้ในอวกววัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ
- 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource risk) เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับซ้อน ฯลฯ
- 4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety risk) เช่น ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การไม่ปกป้องข้อมูลอันเป็นความลับของสถานศึกษาหรือผู้เรียน ฯลฯ
- 5) ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา (Academic and student activity risk) เช่น การประพฤติผิดในทางวิชาการ ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน การทุจริตหรือการขโมยความคิด การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ ฯลฯ

3.3 การวัดและประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะ กรรมการมาหาค่าเฉลี่ย

3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) มีจุดเน้น 3 วิธีการ ดังนี้

- 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงการกระทำ/เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 5) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) คือ การจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุ
- 6) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย

3.5 การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้น ดังนี้

- 6) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง
- 7) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- 8) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- 9) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
- 10) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ

โดยแสดงเป็นแผนภาพที่ 5 ได้ดังนี้

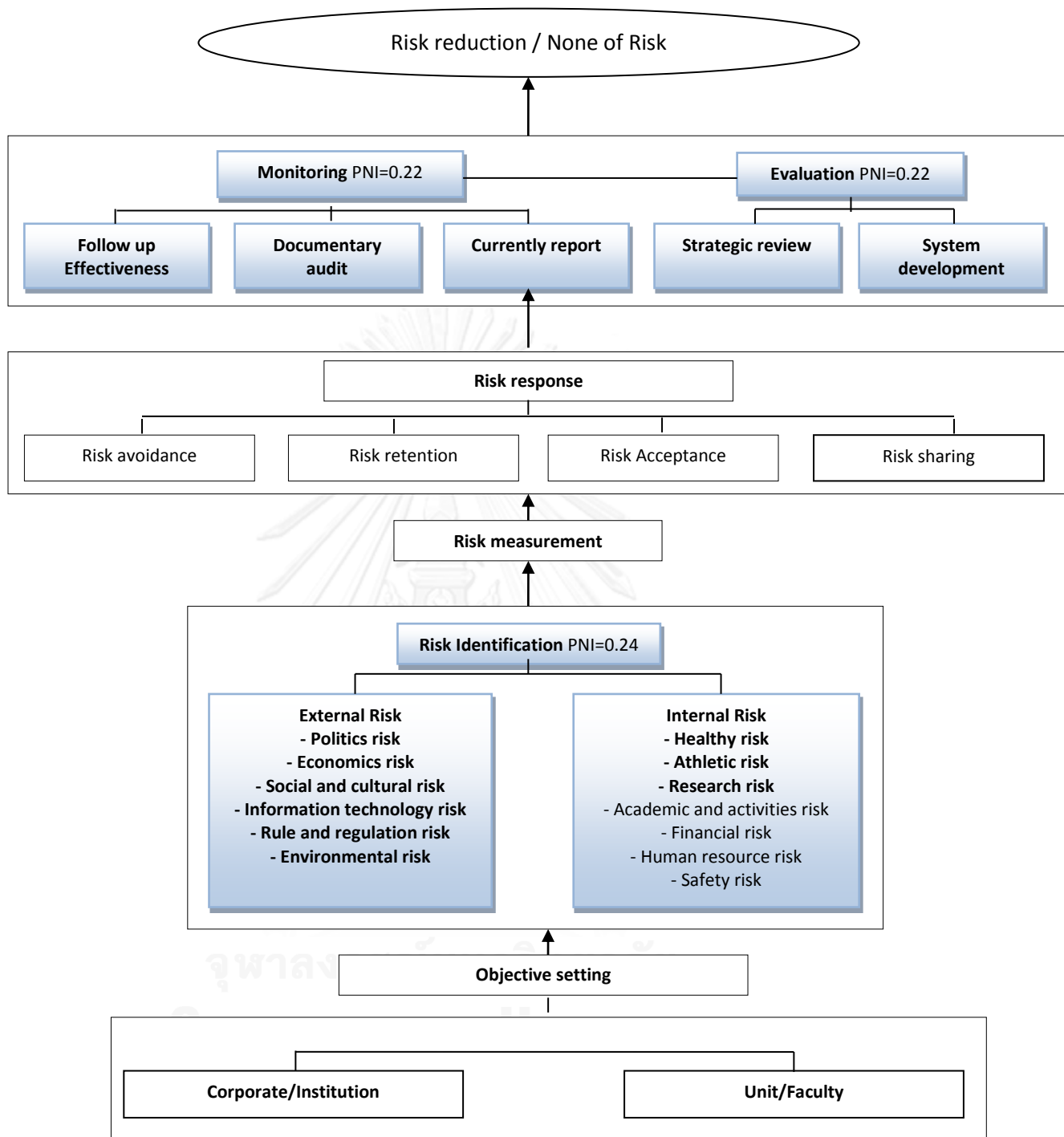
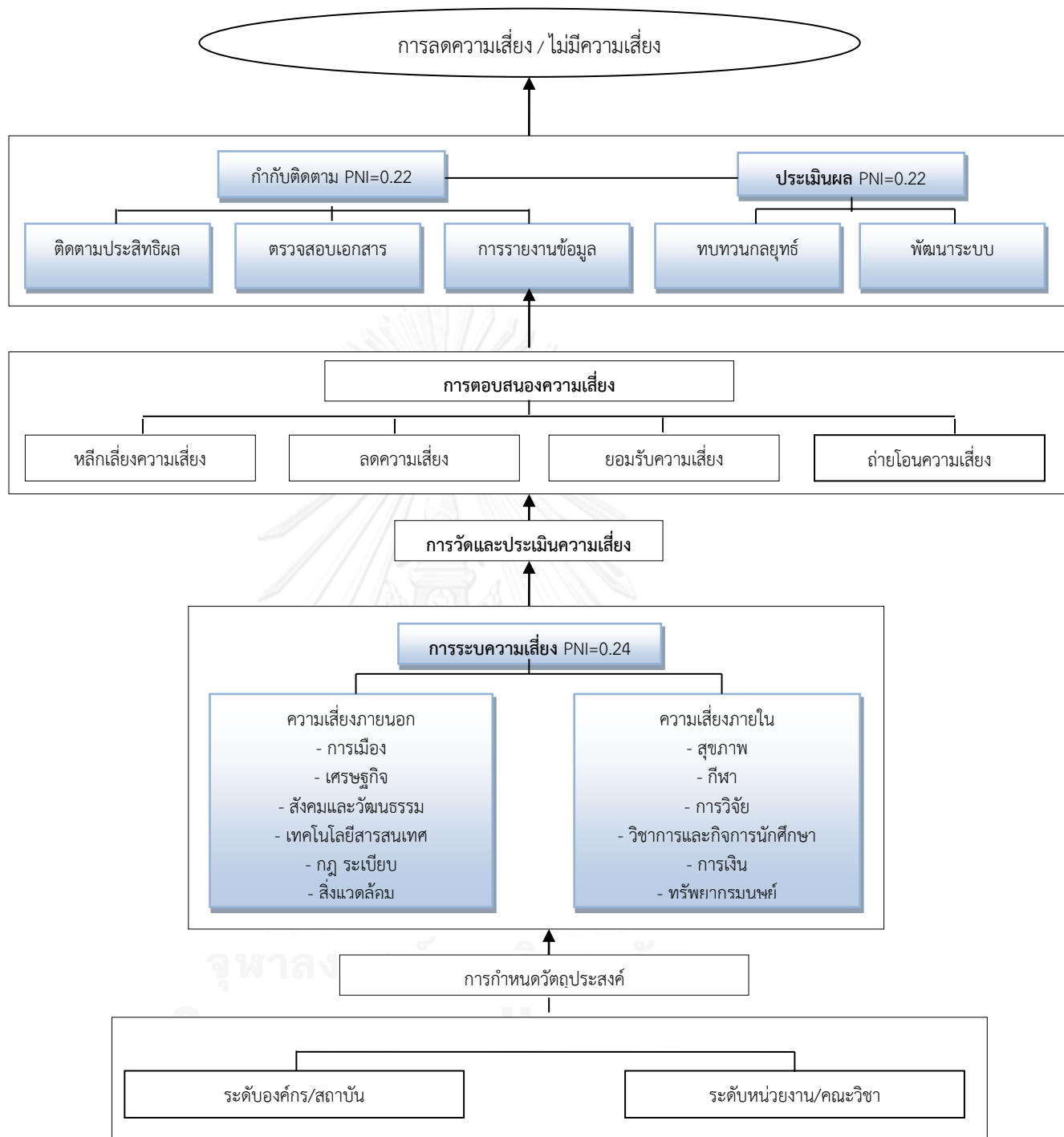


Figure 5 Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation
For Thai Higher Education: RMIE



แผนภาพที่ 5 ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยได้นำระบบที่ได้รับการปรับปรุง และจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) จากผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง 4 รวม 12 คน โดยมีสรุปดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 สรุปผลการจัดประชุมกลุ่ม

ระบบบริหารความเสี่ยง	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	-
2. การระบุความเสี่ยง	- มีความชัดเจนในแต่ละขั้นตอนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการให้คำจำกัดความของความเสี่ยง - ควรเปิดช่องการระบุความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ในกรณีที่ไม่ได้ระบุความเสี่ยงตามที่กำหนด
3. การวัดและประเมินความเสี่ยง	- ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการวัดและการประเมินความเสี่ยง โดยอาจจัดทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน
4. การตอบสนองความเสี่ยง	-
5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	-

ผู้วิจัย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติภายใต้ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education: RMIE) ดังนี้

ระบบบริหารความเสี่ยง

แบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย



RMIE

Risk Management System

Focus on risk identification, monitoring and evaluation

For Thai Higher Education: RMIE

คำนำ

คู่มือระบบบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นผลจากการศึกษาวิจัยและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินด้านการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และสามารถบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ เช่น การวางแผน การบริหารโครงการ และการบริหารงบประมาณ เป็นต้น คู่มือฉบับนี้ยังได้นำเสนอขั้นตอนการนำไปปฏิบัติในเชิงระบบและครอบคลุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหากการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ด้วยความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจน ก็จะสามารถนำไปสู่การลดความเสียหายและผลกระทบเชิงลบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นายสมยศ ชี้แจง
กุมภาพันธ์ 2557

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

องค์ประกอบของคู่มือ

ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

หลักการและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงสู่ภาคปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์

การระบุความเสี่ยง

การวัดและประเมินความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง



ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเป็นปกติหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ซึ่งเหตุการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นเป็นกระบวนการหรือเป็นชุด ๆ ติดต่อกันทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์การในทางที่ทำให้เกิดความสูญเสียทรัพย์สินหรือการเสียนโอกาสหรือส่งผลกระทบต่อผลกระทบบนทางลบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแพร่หลายในแวดวงการเงินการธนาคารและการประกันภัย ซึ่งหากจำแนกประเภทของความเสี่ยงในภาพรวมอย่างกว้าง ๆ จะประกอบไปด้วย (1 ประเภท 4 ความเสี่ยงทางการบริหาร จะเกี่ยวข้องกับ การทุจริตเชิงนโยบาย การพิจารณาอนุมัติที่มีผลประโยชน์เป็นตัวเงิน การออกงบการเงินอันเป็นเท็จที่มีผลต่อการสร้างความเข้าใจผิดต่อสาธารณชน การขัดแย้งผลประโยชน์ รูปแบบภาวะผู้นำที่เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มเพื่อช่วงชิงอำนาจการปกครองหรือการบริหาร (2 ความเสี่ยงของสภาพแวดล้อม จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง กฎหมายและกฎข้อบังคับ คู่แข่งขัน เทคโนโลยี เป็นต้น (3 ความเสี่ยงทางธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของลูกค้า ทรัพยากรบุคคล การสาธารณสุขโรค การทุจริตภายใน การทุจริตภายนอก และ ความเสียหายจากภัยพิบัติ (4 ความเสี่ยงทางการเงิน จะเกี่ยวข้องกับตลาดเงิน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่องทางการเงิน กระแสเงินสด เป็นต้น ,เจริญ เจษฎาวัดภัย) 2545:(248-234

หากพิจารณาจากประเภทความเสี่ยงข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในประเภทต่างๆ ไม่แตกต่างกับองค์การในลักษณะอื่นในกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน)สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา2553 :.87(

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีอิสระและสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และมีเสรีภาพมากยิ่งขึ้น หากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ขาดการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล) Good Governance) โดยไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ขาดการประเมินความเสี่ยงและไม่มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้แล้ว โอกาสเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานย่อมมีมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้มี

กระบวนการตรวจสอบและการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาของตนเองโดยที่เป็นการสมควรสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่สาธารณชนโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียกับระบบอุดมศึกษาต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และผลงานของสถาบัน อุดม ศึกษาว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า คุณภาพของการบริหารงาน รวมถึงความโปร่งใส (transparency) ตรวจสอบได้ (accountability) มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (participation) สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงควรจัดให้มีการตรวจสอบภายใน (Auditing) การดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาอย่างเป็นระบบ และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อสภาสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการ 2550 ,อุดมศึกษา: 2)

1.2 นิยามศัพท์

การพัฒนาระบบ หมายถึง กระบวนการ (1 ขั้นตอน ประกอบด้วย 5 การวิเคราะห์ระบบ (2 การออกแบบระบบ (3การตรวจสอบระบบ (4การนำระบบไปทดลอง (5การประเมินผลระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงหมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงอันประกอบไปด้วย ขั้นตอน ได้แก่ 51(การกำหนดวัตถุประสงค์ 2(การระบุความเสี่ยง 3(การวัดและประเมินความเสี่ยง 4(การตอบสนองความเสี่ยง และ 5(การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง โอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยความเสี่ยงภายในองค์กรและความเสี่ยงภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงภายในองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ 1(ความเสี่ยงด้านสุขภาพ 2(ความเสี่ยงด้านกีฬา 3(ความเสี่ยงด้านการวิจัย (4ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา (5ความเสี่ยงด้านการเงิน (6ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (7 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

ความเสี่ยงภายนอกองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ได้แก่ (1ความเสี่ยงด้านการเมือง (2ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (3ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม (4ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (5 ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ และ (6ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึงมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งของรัฐและเอกชนในประเทศไทยที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาและหรือระดับปริญญา ในที่นี้/ ได้แก่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและสถาบันเฉพาะทางสังกัดกระทรวงอื่นๆ

1.3 ประเภทความเสี่ยง

สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในประเทศไทยที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งต่ำกว่าปริญญาและ/หรือระดับปริญญา ในที่นี้ได้แก่ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการและสถาบันเฉพาะทางสังกัดกระทรวงอื่นๆ ที่มีพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้นในการกำหนดประเภทความเสี่ยง จึงพิจารณาประเด็นความเสี่ยงใน 2 ลักษณะดังนี้

1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การจัดประเภทของความเสี่ยงในประเภทแรกนั้น จำแนกความเสี่ยงได้ทั้งความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก โดยความเสี่ยงภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ ส่วนความเสี่ยงภายนอกนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมได้ยากหรือในบางกรณีไม่สามารถควบคุมได้ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยงและประเด็นการพิจารณา

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นพิจารณา
ความเสี่ยงภายนอก External risks: 1. การเมือง (Political)	- การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล - นโยบายต้นสังกัด - ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง หรือนโยบาย
2. เศรษฐกิจ (Economic)	- การจัดสรรงบประมาณ - ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน - ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก
3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural)	- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร - ความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป
4. เทคโนโลยี (Technological)	- ระบบที่ล้าสมัย - ต้นทุนในการจัดหาเทคโนโลยีที่ดีที่สุด - ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง
5. กฎหมาย หรือกฎระเบียบ Legal or regulatory	- การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นพิจารณา
6. สภาพแวดล้อม (Environmental)	- ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ - การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะ
7. การปลอดภัย (Security)	- ความสูญเสีย ความเสียหาย
ความเสี่ยงภายใน (Internal risks) 10. กลยุทธ์ (Strategic)	- ความคลุมเครือ ความไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ขององค์กร - ข้อผิดพลาดในการกำหนดอุปสรรคหรือโอกาส - เงื่อนไขความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งขององค์กร - ชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจจากผู้เกี่ยวข้อง
11. แผนงาน (Programmatic)	- ความไม่เข้าใจในแผนงาน หรือไม่เชื่อมโยงระหว่างแผนงาน - สิ่งปฏิบัติไม่ได้ในแผนงาน
12. การปฏิบัติ (Operational)	- ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเวลา งบประมาณ และเงื่อนไขอื่น ๆ
13. กระบวนการ (operations/business process)	- ความไม่พอเพียง/เหมาะสมของการบริหารโครงการ เช่น ไม่มีแผนอนาคต
14. การจัดการและสารสนเทศ (management and information)	- ความไม่พึงพอใจในการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้อง - การขาดภาวะผู้นำ - ความไม่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ
15. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร (organizational/general administration)	- กระบวนการปฏิบัติงานเน้นระเบียบ ขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่น
16. ทรัพยากรมนุษย์ (human capital/people risks)	- ความสามารถของทีมงาน ทักษะ และกระบวนการสรรหา - ความสามารถในการดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร
17. ความซื่อสัตย์ (integrity)	- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จริยธรรม
18. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)	- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล - การขาดระบบป้องกันข้อมูล - ความไม่เพียงพอของระบบสารสนเทศ

การบริหารองค์กรโดยส่วนใหญ่จะพบปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความเสี่ยงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อธิบายไว้ในเชิงของความสัมพันธ์ เช่น ผู้ใช้บัณฑิตหรือผู้จ้างงานอาจพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับคุณภาพของบัณฑิต เป็นต้น

1.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงในอีกประเภทหนึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับบริการหลักหรือผู้เกี่ยวข้องหลักของสถาบันอุดมศึกษา มีสาระสำคัญดังนี้

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial) ประกอบด้วย

1.1 การบัญชีและการตรวจสอบ (Accounting and Auditing Matters) คือ การขาดจริยธรรมในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีหรือการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินขององค์กรให้น่าเชื่อถือ

1.2 สัญญา การบันทึก และการรายงานที่ผิดพลาด (Falsification of Contracts, Reports or Records) คือ การสร้างข้อมูลหรือเรื่องราวที่ไม่เป็นความจริงบางส่วนหรือทั้งหมดในเอกสาร สัญญา หรือบันทึกข้อมูลต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้เกิดความน่าเชื่อถือ

1.3 การฉ้อโกง Fraud คือ ความตั้งใจในการปกปิดข้อมูลข้อมูลเพื่อหลอกลวง ทำให้เกิดการเข้าใจผิด

1.4 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Improper Disclosure of Financial Records) คือ การขาดความระมัดระวัง การปฏิบัติไม่ชอบด้วยกฎหมาย ในการบันทึก หรือการเปิดรายงาน สัญญา เอกสารทางการเงิน บันทึกต่าง ๆ

1.5 ความไม่เหมาะสมในการให้หรือรับสิ่งของตอบแทน (Improper Giving or Receiving of Gifts) คือ การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินอย่างไม่เหมาะสมเพื่อผลประโยชน์หรือความสัมพันธ์หรือการนำไปสู่การตัดสินใจบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อตน ครอบครัว หรือเพื่อน

1.6 การฝ่าฝืนขั้นตอนหรือระเบียบขององค์กรในการจัดทำสัญญา Improper Supplier or Contractor Activity คือ การฝ่าฝืนขั้นตอนหรือระเบียบขององค์กรในการจัดทำสัญญา เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.7 การขโมย หรือยักยอกเงิน (Theft / Embezzlement) คือ การขโมย/การยักยอกเงินขององค์กร

1.8 การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า (Waste, Abuse or Misuse of Institute Resources) คือความไม่เหมาะสมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.9 การใช้เงินบริจาคอย่างไม่เหมาะสม (Donor Stewardship) คือ การนำเงินบริจาคไปใช้โดยผิดไปจากวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผิดวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค

2. ความเสี่ยงด้านการวิจัย

2.1 ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) คือสถานการณ์ที่บุคคลหรือสมาชิกในครอบครัวได้รับผลประโยชน์ในตัวเองหรือมีใช้ตัวเองเงินด้วยการประนีประนอม หรือพฤติกรรมของการปฏิบัติตามหน้าที่ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.2 ความลับของข้อมูล (Data Privacy) คือการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลของบุคคลองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ

2.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม (Environmental and Safety Matters) คือการไม่สามารถนำข้อบังคับ กฎเกณฑ์ไปบังคับใช้ได้

2.4 การสร้างข้อมูลหรือเรื่องราวที่ไม่เป็นความจริง (Falsification of Contracts, Reports or Records)

2.5 การหลอกลวง (Fraud) คือ การปกปิดข้อมูล การทำให้เข้าใจผิด หรือกระทำผิด การนำเสนอข้อมูลที่ผิดซึ่งกระทำอย่างตั้งใจ

2.6 การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือใช้อย่างไม่เหมาะสม หรือการเปิดเผย (Intellectual Property Infringement, Misappropriation or Disclosure) เป็นการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นของบุคคลหรือองค์กรอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตหรือมีการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรอื่น

2.7 ความไม่เหมาะสมในการใช้มนุษย์หรือสัตว์ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย (Human or Animal Research)

2.8 การใช้เงินจากการวิจัยที่ไม่เหมาะสม (Research Grant Misconduct or Misappropriation of Costs) เป็นการใช้เงินที่ได้รับทุนไปใช้ในอวกาศวัตถุประสงค์การวิจัย

2.9 การประพฤติผิด (Scientific Misconduct) ได้แก่ การขโมยความคิด การเบี่ยงเบนข้อมูล

2.10 การขโมย (Theft / Embezzlement) เป็นพฤติกรรมการขโมยความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตน

2.11 การใช้ทรัพยากรในทางที่ผิด (Waste, Abuse or Misuse of Institute Resources) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ส่วนตน

2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

2.1 การแบ่งแยกหรือการรบกวน (Discrimination or Harassment) ได้แก่ การละเมิดความเชื่อทางศาสนา เชื้อชาติ เพศ ในการว่าจ้าง การมอบหมายงาน การส่งเสริม การตัดสินใจ การให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม

2.2 การประพฤติผิดของลูกจ้าง (Employee misconduct) ได้แก่ การประพฤติของลูกจ้างที่ละเมิดต่อจรรยาบรรณ จริยธรรมขององค์กร เช่น การใช้เวลาไปในทางที่ไม่เหมาะสม

2.3 การเล่นพรรค เล่นพวก (Nepotism) คือ การอุปถัมภ์แก่เจ้าหน้าที่รัฐซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

2.4 การกระทำที่ไม่พอใจ (Offensive or Inappropriate Communication) ได้แก่ การวิจารณ์ไปในทางที่ไม่ดี การดูถูกดูแคลน ในการสื่อสารไปยังบุคคล คณะวิชา ฝ่ายบริหาร สมาคมศิษย์เก่า หรือนักเรียน

2.5 การกระทำทางเพศ (Sexual Harassment) การกระทำอันไม่เป็นที่ต้องการหรือกระทำที่ไม่พอใจในด้านพฤติกรรมทางเพศ โดยเฉพาะจากหัวหน้างานภายใต้เงื่อนไขการว่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือความพึงพอใจในการประเมินผลงาน

2.6 การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน (Threat or Inappropriate Supervisor Directive) ความไม่เหมาะสมในการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติต่อลูกจ้างให้ดำเนินการหรือปฏิเสธการดำเนินการ

2.7 การใช้เวลาไปในทางที่ผิด (Time abuse) ความไม่เหมาะสมในการใช้เวลาไปกับการปฏิบัติเรื่องส่วนตัว หรือประโยชน์ที่ตนจะได้รับนอกเหนือจากเรื่องงาน

2.8 ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน (Unsafe working Conditions) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่มีความปลอดภัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย

2.9 ความรุนแรงหรือการคุกคาม (Violence or Threat) เป็นการแสดงออกหรือตั้งใจให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวด หรือสร้างความเสียหายแก่ร่างกายหรือทรัพย์สินแก่บุคคล

2.10 ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) คือสถานการณ์ที่บุคคลหรือสมาชิกในครอบครัวมีส่วนได้ส่วนเสียในผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือมีอิทธิพลต่อประโยชน์ขององค์กรหรือบุคคลภายนอก

2.11 การใช้สิทธิประโยชน์ไปในทางที่ผิด (Employee Benefits Abuses) คือความไม่เหมาะสม การชักนำไปในทางที่ผิด การโกหก เช่น การบันทึกข้อมูลที่ผิดพลาด การนำเสนอข้อมูลที่ผิดพลาด

2.12 ความไม่เหมาะสมเรื่องค่าตอบแทน (Employee Compensation or Disability Benefits Abuses) คือการได้รับค่าตอบแทนจากองค์กรที่ขัดแย้งกับความสามารถหรือคุณวุฒิ

3. ความเสี่ยงด้านกีฬา (Athletics)

3.1 การฉ้อโกงในกิจกรรม (Fraudulent Activities) ได้แก่ กิจกรรมที่มีการพนันมาเกี่ยวข้อง ความไม่เหมาะสมในการให้รางวัล (Improper Giving/ Gifts) การให้ การรับ หรือเรียกร้อย ในผลประโยชน์ของบุคคลหรือครอบครัวหรือเพื่อน ในการรับเงิน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ประกาศเกียรติคุณ ยานพาหนะ หรือการเดินทาง

3.2 การจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate Activities) ปฏิสัมพันธ์ด้านการให้คำปรึกษากับนักกีฬาภายนอกหรือภายในสนาม

3.3 การใช้ทรัพย์สิน นักกีฬา หรือการรับรองไปในทางที่ผิด (Misuse of Assets/ Players /Endorsements) การใช้อุปกรณ์การกีฬาของสถานศึกษา เครื่องแบบไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว

3.4 การประพฤติผิดในกระบวนการสรรหา (Recruiting Misconduct) ความไม่เหมาะสมในการสรรหาผู้เล่นที่ไม่ใช่มืออาชีพ ด้วยอิทธิพลหรืออำนาจของสมาคมศิษย์เก่าหรือคณะกรรมการบริหาร

3.5 การกระทำผิดในการให้ทุนหรือการช่วยเหลือทางการเงิน (Scholarship /Financial Aid Misconduct) เป็นการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ เช่น การช่วยเหลือทางการเงินที่เลือกปฏิบัติ

3.6 การใช้สารหรือยากระตุ้นในทางที่ผิด (Substance Abuse) ในที่นี้รวมถึง แอลกอฮอล์

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Risk & Safety)

5.1 ความลับ (Confidentiality) คือการปกป้องข้อมูลของสถานศึกษา หรือลูกค้า

5.2 ความปลอดภัยด้านข้อมูล (Data Privacy) การป้องกันผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในการเข้าใช้ระบบซึ่งอาจนำไปเปิดเผยแก่บุคคลที่สาม

5.3 การเปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับ (Disclosure of Confidential Information) การเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการใช้ข้อมูลที่ไม่เหมาะสมไปเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

5.4 ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental /Safety Matters) การละเมิดระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน หรือความปลอดภัยในการทำงาน

5.5 กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง (Improper Supplier /Contractor Activity) การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เหมาะสม กระทำโดยเลือกปฏิบัติโดยไม่เปิดให้มีการแข่งขัน หรือประมุข

5.6 การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ลิขสิทธิ์ (Improper Use of Intellectual Property, Copyright Violations or Software Piracy) การไม่ได้รับอนุญาตในการเปิดเผยข้อมูล สิ่งประดิษฐ์ ผลการวิจัย ข้อมูลทางเทคนิค สูตร การค้นพบ การออกแบบ ผลการพิสูจน์ ความคิด กระบวนการผลิต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ ข้อมูลทางด้านราคา และการเงินหรือเอกสารต่าง ๆ

5.7 การปลอดภัยด้านสาธารณะ (Public Safety) การห้ามรายงานเหตุการณ์ซึ่งอาจมีผลทันทีต่อชีวิตหรือทรัพย์สินผู้อื่น

5.8 การก่อวินาศกรรมหรือการทำลายทรัพย์สินของรัฐ (Sabotage /Vandalism) การทำลายทรัพย์สินขององค์กร การขัดขวางหรือการกระทำให้เกิดความไม่พอใจ

5.9 เงื่อนไขเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน (Unsafe Working Conditions) การทำให้เกิดความมั่นใจในด้านความปลอดภัย

5.10 การใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมหรือใช้ในทางที่ผิด (Waste/Abuse/Misuse of Institute Resources) การใช้ทรัพยากรขององค์กร หรือเทคโนโลยีไม่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

6. ความเสี่ยงด้านการแพทย์/การพยาบาล (Medical)

6.1 การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ (Healthcare Fraud) การเรียกร้อยสิทธิในทางที่ผิดเพื่อผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพหรือการคืนเงิน-ภาษี จากแผนประกันสุขภาพ

6.2 การกระทำผิดทางการวิจัย (Research Misconduct) การกระทำผิด การขโมยความคิดในการนำเสนอ หรือการรายงานผลจากการวิจัย หรือความต้องการของรัฐในการปกปิด

6.3 การปฏิบัติตามผู้ให้การสนับสนุน (Sponsored Projects Non-Compliance) การไม่ได้รับอนุญาต การใช้จ่ายเงินอย่างน่าสงสัย

6.4 การปฏิบัติในทางที่ผิดต่อคนไข้ทางกายหรือทางวาจา (Patient Abuse/Physical or Verbal) ความตั้งใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้เกิดอันตรายต่อผู้ป่วย หรือการปฏิบัติที่ไม่สนใจ ไม่เอาใจใส่ หรือละเลยการปฏิบัติหน้าที่

6.5 การดูแล เอาใจใส่ผู้ป่วย (Patient Care) เป็นความบกพร่อง ล้มเหลว ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการดูแลผู้ป่วยในแต่ละวันได้

6.6 สิทธิของผู้ป่วย (Patient Rights) เป็นความบกพร่อง ล้มเหลว ในการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ป่วยให้ปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวัน

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

7.1 ความเป็นส่วนตัว (Data Privacy/Integrity) เป็นกระบวนการทางเทคนิค หรือการบริหารให้มีการป้องกันการเข้าถึงหรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลขององค์กร บุคคล นักศึกษา คณะวิชา หรือบุคคลที่สาม

7.2 การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม (Malicious/Inappropriate Use of Technology) การฝ่าฝืนนโยบาย หรือกฎเกณฑ์การใช้เทคโนโลยีขององค์กร

7.3 การใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด (Misuse of Resources) ความไม่เหมาะสมหรือไม่มีอำนาจในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

7.4 การละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (Software Piracy/Intellectual Property Infringement) การไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ขององค์กรหรือการการละเมิดลิขสิทธิ์ หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

8. ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจการนักศึกษา (Academic Affairs)

8.1 การใช้แอลกอฮอล์หรือยาในทางที่ผิด (Alcohol/Drug Abuse) การใช้ยาหรือแอลกอฮอล์ที่ทั้งที่ถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย

8.2 การทุจริตหรือการขโมยความคิด (heating/Plagiarism) การไม่ได้รับอนุญาตในการใช้เฉลยข้อสอบ โครงการงาน ที่เป็นของบุคคลอื่น

8.3 การปลอมแปลง (Credentials Misrepresentation) การขโมยหรือปลอมแปลงเอกสาร เช่น ใบประกาศนียบัตร ใบรับรองผลการศึกษา เอกสารทางการ เป็นต้น

8.4 การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ (Sexual Harassment) การกระทำอันไม่เป็นที่ต้องการหรือกระทำที่ไม่พอใจในด้านพฤติกรรมทางเพศ โดยเฉพาะจากหัวหน้างานภายใต้เงื่อนไขการว่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือความพึงพอใจในการประเมินผลงาน

8.5 ความปลอดภัย (Student Safety) เป็นสถานการณ์ความปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน

8.6 การเดินทางของนักศึกษา (Student Travel) การเตรียมการที่ไม่ดีส่งผลให้เกิดการบาดเจ็บ สูญเสียชีวิต อันตราย เจ็บป่วย

8.7 การก่อการร้าย (Terrorism) เป็นภัยคุกคามจากทั้งในและนอกสถานศึกษา ที่บุคคลตั้งใจให้เกิดความเสียหายแก่ร่างกายหรือทรัพย์สิน

8.8 การประพฤติผิดในทางวิชาการ (Academic Misconduct) เป็นพฤติกรรมการขาดจริยธรรม ไม่ซื่อสัตย์ในทางวิชาการ เช่น การให้ความช่วยเหลือในทางวิชาการบนความสัมพันธ์ใกล้ชิด หรือเพื่อสิ่งตอบแทน ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเพื่อผลประโยชน์ต่อวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขั้นตอนของฝ่ายบริหารในการพิจารณาเกี่ยวกับกำหนดเป้าประสงค์หลักในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไป

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงความสำคัญดังนี้

- 1) เป้าประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความท้าทาย/
- 2) สถาบันต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน
- 3) ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายระดับเช่น ระดับองค์กรระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล
- 4) ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพื่อลดโอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จที่กำหนดไว้
- 5) วัตถุประสงค์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ
- 6) พันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีผลต่อความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยขั้นนี้เป็นการระบุความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก และความเสี่ยงเชิงปริมาณและความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

ในการระบุความเสี่ยงควรคำนึงถึงความสำคัญดังนี้

แนวทางการระบุความเสี่ยง

- 1) การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ
- 2) การวิเคราะห์ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง
- 3) ใช้ข้อมูลสารสนเทศรอบด้านมาประกอบการวิเคราะห์
- 4) การทำแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้อง ในองค์กร
- 5) หาข้อสรุปร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 6) ระบุความเสี่ยงตามเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุเป็นหลัก
- 7) พิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

การระบุความเสี่ยง

- 19) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk) เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สารยากระตุ้น/ การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ
 - 20) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy risk) เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลยไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย การประหมาดเลินเล่ออันเป็นเหตุให้เกิดอันตรายแก่ผู้ป่วย ฯลฯ
 - 21) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk) เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก ฯลฯ
 - 22) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ
 - 23) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายต้นสังกัด ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองหรือนโยบาย ฯลฯ
 - 24) ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป การเปิดประชาคมอาเซียน ฯลฯ
 - 25) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Information technology risk) เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ในทางที่ผิด การไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ขององค์กร การละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ
 - 26) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎหมาย ระเบียบของต้นสังกัด ฯลฯ
 - 27) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk) เช่น ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะและของเสีย ฯลฯ
- และการระบุความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้แก่
- 6) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ
 - 7) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ

- 8) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource risk) เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับซ้อน ฯลฯ
- 9) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety risk) เช่น ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การไม่ปกป้องข้อมูลอันเป็นความลับของสถานศึกษาหรือผู้เรียน ฯลฯ
- 10) ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจการนักศึกษา (Academic and student activity risk) เช่น การประพฤติผิดในทางวิชาการ ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน การทุจริตหรือการขโมยความคิด การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ ฯลฯ

3. การวัดและประเมินผล คือ ขั้นตอนในการประเมินถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการจัดระดับความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงควรคำนึงถึงความสำคัญดังนี้

- 1) การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง ใช้วิธีการนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ย หรือใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม
- 2) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน
- 3) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องความเสี่ยงนั้น ๆ
- 4) มีการประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของความเสียหายจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง
- 5) การประเมินความเสี่ยงจะดำเนินการโดยคณะกรรมการที่องค์กรกำหนดขึ้น
- 6) มีการจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอันจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมในการควบคุมที่เหมาะสม
- 7) มีคำอธิบายความหมายในแต่ละระดับให้เกิดความชัดเจน
- 8) กำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ และมีการพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ

4. การตอบสนองความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง ผ่านกระบวนการเชิงนโยบายหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ

ในการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงความสำคัญดังนี้

- 1) มีการใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- 2) มีการใช้เทคนิคการลดความเสี่ยง

- 3) มีการใช้เทคนิคการยอมรับความเสี่ยง
- 4) มีการใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง
- 5) มีวิธีการพิจารณาเทคนิคในการจัดการความเสี่ยง
- 6) กำหนดมาตรฐานหรือแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
- 7) มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดการความเสี่ยง โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการดำเนินการ
- 8) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 9) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร

5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผ่านกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ต้องไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องในการกำกับติดตามความเสี่ยงควรคำนึงถึงความสำคัญดังนี้

- 1) มีการใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ
- 3) การประเมินความเหมาะสมของการรายงานความเสี่ยง ความเพียงพอ และความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- 4) มีหน่วยงาน/บุคลากรทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง
- 5) มีกระบวนการสอบทานเอกสารอ้างอิง เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- 6) ดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- 7) ดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า เทคนิคในการจัดการความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการจัดการความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง
- 8) กำหนดกลไกการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยง
- 9) ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด
- 10) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

- 11) มีการรายงานผลการวิเคราะห์หรือผลการประเมินความเสี่ยงจากการบริหารต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า โอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงสู่ภาคปฏิบัติ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขั้นตอนของฝ่ายบริหารในการพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไป

วัตถุประสงค์และเป้าหมายในองค์กรมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับกิจกรรม โดยวัตถุประสงค์ควรระบุถึงสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง "กระบวนการ" ในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายอาจจะไม่บรรลุความสำเร็จเนื่องจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงจะต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กรออกมาให้ได้เป็นอันดับแรก ซึ่งแบ่งได้ 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละ กิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับกิจกรรมหรือบุคคลที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- เป้าหมายต้องวัดผลหรือประเมินผลได้
- เป้าหมายต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้

2. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีผลต่อความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยขั้นนี้เป็นการระบุความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก และความเสี่ยงเชิงปริมาณและความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย เสียโอกาส

ปัจจัยเสี่ยงควรจะมีต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

ปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้านคือ ปัจจัยเสี่ยงภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น

- เศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย
- คู่แข่ง
- เทคโนโลยี
- ภัยธรรมชาติ
- สิ่งแวดล้อม
- พฤติกรรมความเชื่อมั่นในผลงานวิจัย

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น

- วัฒนธรรมองค์กร
- นโยบายการบริหารและการจัดการ
- ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร
- กระบวนการทำงาน
- ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ
- เครื่องมืออุปกรณ์

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ขอบเขตของตัวบ่งชี้/วิธีหาค่าปริมาณ
ความเสี่ยงภายนอก External risks:		
<input type="checkbox"/> 1. การเมือง (Political)		
<input type="checkbox"/> 2. เศรษฐกิจ (Economic)		
<input checked="" type="checkbox"/> 3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural)	การเปลี่ยนแปลง การเปิด-ปิดภาคการศึกษาในระดับอุดมฯ	การบริหารจัดการประเมินในรอบปีงบประมาณ
<input type="checkbox"/> 4. เทคโนโลยี (Technological)		
<input type="checkbox"/> 5. กฎหมาย หรือกฎระเบียบ (Legal or regulatory)		
<input type="checkbox"/> 6. สภาพแวดล้อม (Environmental)		
<input type="checkbox"/> 7. การปลอดภัย (Security)		
ความเสี่ยงภายใน (Internal risks)		
<input type="checkbox"/> 1. กลยุทธ์ (Strategic)		
<input type="checkbox"/> 2. แผนงาน (Programmatic)		
<input type="checkbox"/> 3. การปฏิบัติ (Operational)		
<input type="checkbox"/> 4. กระบวนการ (operations/business process)		
<input type="checkbox"/> 5. การจัดการและสารสนเทศ (management and information)		
<input type="checkbox"/> 6. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร (organizational structure)		
<input type="checkbox"/> 7. ทรัพยากรมนุษย์ (human capital/people risks)		
<input type="checkbox"/> 8. ความซื่อสัตย์ (integrity)		
<input checked="" type="checkbox"/> 9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)	ระบบ AQA ไม่สมบูรณ์	การนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 90-120 วัน
<input type="checkbox"/> 10. ด้านอื่น ๆ		

3. การวัดและประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการประเมินถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการจัดระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การคาดคะเนหรือคำนวณโอกาสที่จะเกิดมูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

- เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน
- เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดจุดการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในโดยการเปรียบเทียบมูลค่าความเสียหายกับค่าใช้จ่ายในการควบคุม

- เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือการวิเคราะห์ถึงมูลเหตุที่อาจนำไปสู่ความเสียหายหรือความสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบ มี 4 ขั้นตอน คือ

- การพิจารณามูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย
- การประเมินความเสี่ยงและความเสียหาย
- การพิจารณาวิธีการควบคุมความเสี่ยงและความเสียหาย
- การประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนต่อจากการระบุปัจจัยเสี่ยงคือการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงซึ่งจะเริ่มจากการประเมินความเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมก่อนโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาสและ/หรือ ความถี่ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นแล้วจึงทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีกิจกรรมควบคุมใดบ้างที่จะลด ความเสี่ยงทั้งด้านระดับผลกระทบและโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น โดยทั่วไปการประเมินและวิเคราะห์ ความเสี่ยงจะพิจารณาจากระดับนัยสำคัญของผลกระทบ และระดับของโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินเป็นมูลค่าที่แท้จริงจะทำได้ยาก อย่างไรก็ตามหากการปฏิบัติงานได้มีการเก็บ รวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าที่ชัดเจนได้ ผู้บริหารจึงควร ให้ความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง และต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีโอกาสที่จะเกิดสูงมากถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าว ในแต่ละครั้งเป็นเงินจำนวนน้อย แต่ในภาพรวมอาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมีสาระสำคัญต่อองค์กร ได้

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และ ความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

1) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด โดยจัดระดับไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสเกิด	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	เกิดขึ้น ≥ 1 ครั้งในรอบ 5 ปีขึ้นไป
2	น้อย	เกิดขึ้น ≥ 1 ครั้งในรอบ 4 ปี
3	ปานกลาง	เกิดขึ้น ≥ 1 ครั้งในรอบ 3 ปี
4	มาก	เกิดขึ้น ≥ 1 ครั้งในรอบ 2 ปี
5	มากที่สุด	เกิดขึ้น ≥ 1 ครั้งในรอบ 1 ปี

2) พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบต่อ องค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ คะแนนผลกระทบเป็นดังนี้

ระดับ	ความรุนแรง	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	1. พิจารณาเป็นมูลค่าทรัพย์สินต่ำกว่า บาท 10,000
2	น้อย	1. พิจารณาเป็นมูลค่าทรัพย์สิน ตั้งแต่ 50,000 แต่ไม่ถึง 10,000 บาท หรือ

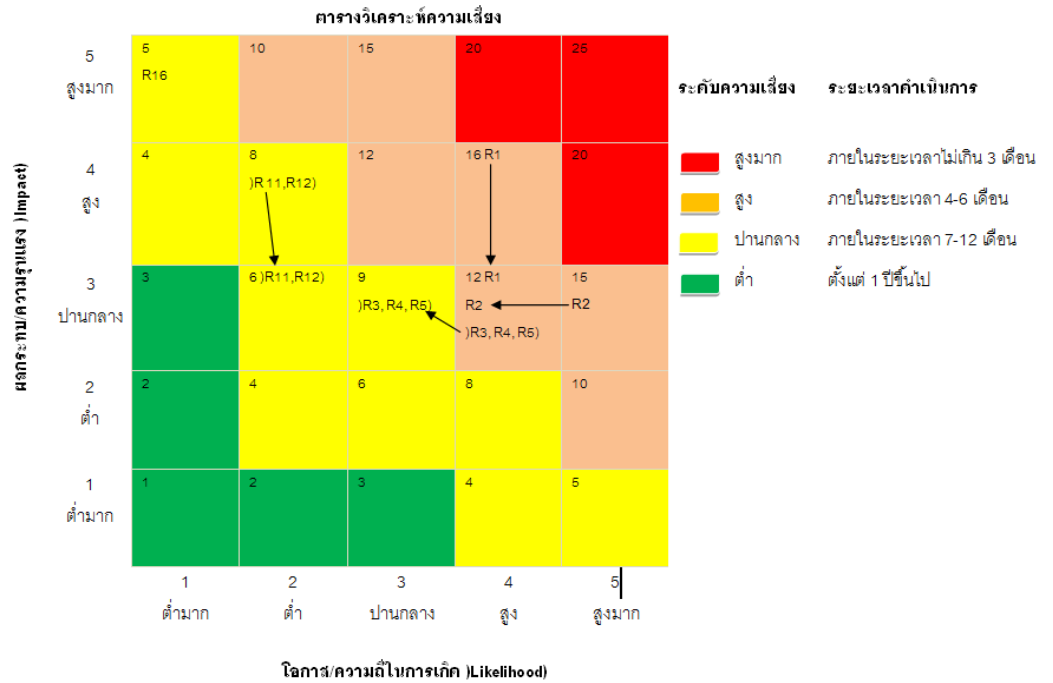
ระดับ	ความรุนแรง	คำอธิบาย
		2. สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ทันที
3	ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาเป็นมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ บาท แต่ไม่ถึง 50,000 บาท หรือ 250,000 2. สามารถควบคุมสถานการณ์ได้โดยอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอก หรือ 3. บาดเจ็บ หรือ 4. กระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
4	มาก	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาเป็นมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ บาท แต่ไม่ถึง 250,000 บาท หรือ 10,000,000 2. สามารถควบคุมสถานการณ์ได้โดยต้องอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอกเท่านั้น หรือ 3. บาดเจ็บสาหัส หรือ 4. กระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างร้ายแรง
5	มากที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาเป็นมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ บาทขึ้นไป 10,000,000 หรือ 2. สามารถควบคุมสถานการณ์ได้โดยอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอกและเกิดผลกระทบร้ายแรง หรือ 3. เสียชีวิต หรือ 4. กระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างร้ายแรงและมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวม

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ 2 จุดนี้ต้องใช้วิจรณ์ญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใดเพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก โดยอาจ

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความเสี่ยง

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

Risk Analysis



หมายเหตุ : ต้นทางของลูกศร หมายถึง ระดับความเสี่ยง ณ ปัจจุบัน ส่วนปลายทางของลูกศร หมายถึง เป้าหมายในการลดระดับความเสี่ยง กรณีที่กำหนดเป้าหมายในการลดระดับความเสี่ยงไว้ ณ ระดับเดิม ไม่ต้องกำหนดสัญลักษณ์ลูกศร แต่ให้กำหนดเป็นตัวเลขไว้คู่กัน เช่น ① ①



4. การตอบสนองความเสี่ยง

4.1 กิจกรรมการควบคุม

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม อาทิ ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ อาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคาการกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย รวมทั้งสถิติราคาและปริมาณการจัดซื้อการแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดีการกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหรือของหน่วยงาน โดยกิจกรรมควบคุมเหล่านี้มีเป้าหมายหลักในการทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน สร้างความเชื่อถือในข้อมูลและรายงานการปฏิบัติการต่างๆการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการควบคุมดูแลทรัพย์สินขององค์กร เช่นการกำหนดวิธีการ คู่มือปฏิบัติงานและอำนาจในการอนุมัติในการดำเนินงานให้ชัดเจนการกำกับสอบทานตามสายบังคับบัญชา เป็นต้น หลังจากหน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมจนได้ผลลัพธ์ของการประเมินความเสี่ยงอยู่ในรูปของตารางผลกระทบและโอกาสเกิดแล้ว (Risk Profile) ขึ้นต่อไปผู้ประเมินจะต้องทำการระบุถึงกิจกรรมควบคุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงออกมาซึ่งหลักในการกำหนดกิจกรรมควบคุมควรแฝงกิจกรรม ควบคุมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจริงตามปกติ โดยที่กิจกรรมควบคุมจะเข้มงวดมากน้อยเพียงใดควรขึ้นอยู่กับความสำคัญและระดับความเสี่ยงที่ได้ทำการประเมินไปก่อนหน้านี้

4.2 การตรวจสอบกิจกรรมการควบคุม

เมื่อประเมินความเสี่ยงและทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว หน่วยงานจะต้องพิจารณาว่าระดับการควบคุมของกิจกรรมควบคุมต่างๆขององค์กรหรือของหน่วยงานนั้นมีอยู่ในระดับใดเพียงพอและสามารถรองรับกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงตามผลกระทบและโอกาสเกิดดังระบุไว้ข้างต้น และกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk tolerance) ถ้าหน่วยงานประเมิน

แล้วคิดว่ากิจกรรมควบคุมนั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ระดับของความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ในระดับที่รับได้ หน่วยงานจะต้องทำการวางแผนเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

ตัวอย่าง การตรวจสอบมาตรการควบคุม

4. การจัดการความเสี่ยง		Risk Management						
4.1 การตรวจสอบมาตรการควบคุม (Risk Control)								
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	การควบคุมมาตรการที่มีอยู่เดิม			ผลการประเมินการควบคุม			การควบคุมมาตรการ/กิจกรรมที่เพิ่มเติม
		มีแล้ว	มีแต่ไม่สมบูรณ์	ไม่มี	มีประสิทธิภาพ	มีประสิทธิภาพอยู่บ้าง	ไม่มีประสิทธิภาพ	
ไม่สามารถนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ได้ภายใน 90-120 วัน	มีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามมติที่ประชุม กพอ. อันเป็นผลให้การนำส่งรายงานล่าช้าออกไป	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. การจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการตรวจประเมิน 2. การลดระยะเวลาในการนำส่งรายงานโดยระบุไว้ในสัญญา 3. เพิ่มกลไกการติดตาม เช่น Mail

4.3 การตอบสนองความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง ผ่านกระบวนการเชิงนโยบายหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ

ขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง มีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังกิจการควบคุม โดยส่วนใหญ่จะดูจากระดับความเสี่ยง
2. ระบุทางเลือกต่างๆหรือมาตรการต่างๆที่ใช้เพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงที่หน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ
3. ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยควรใช้การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ
 - ผลได้ (Benefit) ได้แก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆในอนาคต เป็นต้น
 - ผลเสีย (Cost) ได้แก่ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น
4. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นมาตรการจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนงานขึ้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และมาตรการในการติดตามผล รวมถึงแผนการรายงานผลการประเมินและจัดการความเสี่ยงให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

4.4 การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ โดยที่ระดับดังกล่าว ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุมหรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น หน่วยงานจะต้องวางแผนจัดการ และควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับจากมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าคุ้มค่าหรือไม่ โดยในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

ตัวอย่าง การจัดทำแผนการตอบสนองความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ		เทคนิคในการจัดการควบคุมความเสี่ยง				ระยะเวลา	
		นโยบาย	ปฏิบัติ	ยอมรับ	ลด/ควบคุม	โอน/จ่าย	หลีกเลี่ยง	เริ่มค่า	สิ้นสุด
การนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 90-120 วัน	การปรับลดเงื่อนไขในสัญญาการประเมิน	รองฯ คมศร	กปอ.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 ต.ค.	30 พ.ย.
	การลดขั้นตอนการประเมิน			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	56
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

5. การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

5.1 การกำกับติดตาม

การกำกับติดตาม คือ ขั้นตอนในการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผ่านกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ต้องไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง

การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึงการติดตามการบริหารความเสี่ยง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- Risk Owner มีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริงและมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการตรวจสอบ

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) และการทบทวนความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้มีการประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Owner ซึ่งปกติจะเป็นหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงและทบทวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในกรณีที่ยังไม่มีการควบคุมหรือมีการควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ Risk Owner จะต้องกำหนดมาตรการจัดการเพิ่มเติม จากผลการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆจะมีการรวบรวมนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับภาพรวมองค์กรต่อไป Risk Owner มีหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง ตามแนวทางดำเนินการที่เรียกว่า Risk and Control Self Assessment โดยการติดตามผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงใหม่ๆหากความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการให้มีการควบคุมตามความเหมาะสมกับความเสี่ยงนั้น มีการติดตามผลดำเนินการในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น ให้มีการเปรียบเทียบ การสอบย้อน รวมทั้งกิจกรรมควบคุมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กรการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (Risk and Control Self- Assessment - RCSA) เป็นกระบวนการประเมินผลโดยให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการประเมินการควบคุมภายในของส่วนงานนั้นๆโดยร่วมกัน

พิจารณาถึงความมีประสิทธิผลในด้านการดำเนินการ การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และพิจารณาดอกกิจกรรมควบคุมที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพไม่คุ้มทุน โดยคำนึงว่าการลดการควบคุมภายในนั้นไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้น การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเองจะช่วยให้ Risk Owner พบปัญหา และสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ก่อนมีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระโดยสำนักตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบ การรายงานผลการตรวจสอบและติดตาม

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเองได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม สำนักตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระภายในองค์กร มีหน้าที่ในการดำเนินการ ดังนี้

- ประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงโดยนำผลการประเมินความเสี่ยงรวมทั้งความเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงมาเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงขององค์กร
- เลือกรายงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อตรวจสอบก่อนและมีความถี่ในการตรวจสอบมากกว่างานหรือกิจกรรมที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า โดยจัดทำแนวการตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบในรายละเอียด
- จัดทำรายงานผลการตรวจสอบพร้อมทั้งข้อเสนอแนะเสนอต่อหน่วยรับตรวจผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการตรวจสอบ
- ติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในเวลาที่เหมาะสม

5.2 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ให้แต่ละหน่วยงานรายงานผลการประเมินและบริหารความเสี่ยง ตามสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สมศ. รายไตรมาส และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบการรายงานผลในภาพรวมคณะกรรมการตรวจสอบ

ตัวอย่าง การกำกับติดตาม

5. การกำกับ ติดตาม Risk performance review

5.1 การกำกับ ติดตาม

ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง	โครงการกิจกรรม/ มาตรการการควบคุมภายใน	ระยะเวลาการดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ	ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน				เอกสารหลักฐาน/ ที่เกี่ยวข้อง / พมข.เพอ	ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		Plan	Do	Check	Action		
การนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 90-120 วัน	การปรับปรุงสัญญาการประเมิน จาก 60 วัน เหลือ 30 วัน	1 ต.ค. 56	30 พ.ย. 56	กปอ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ตัวอย่างสัญญาที่มีการปรับปรุง	ไม่มี
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

ตัวอย่าง การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

5.2 ผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงในอดีต (Residual Risk)				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน (Inherent Risk)				ระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง		
	<input type="checkbox"/> Q1	<input checked="" type="checkbox"/> Q2	<input type="checkbox"/> Q3	<input type="checkbox"/> Q4	<input type="checkbox"/> Q1	<input type="checkbox"/> Q2	<input type="checkbox"/> Q3	<input checked="" type="checkbox"/> Q4	ลดลง	เท่าเดิม	เพิ่มขึ้น
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
การนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 90-120 วัน ไม่ครบ 100 %	5	4	20		4	3	12	<input checked="" type="checkbox"/>			

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยและเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน และมีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถาม

สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยสำรวจ เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แห่ง โดยมีผู้ตอบแบบสำรวจ 172 แห่ง จากจำนวนทั้งสิ้น 150 ซึ่งสำรวจได้ทั้งสิ้น (.สกอ) คน 254 จำนวนส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน (57.09 ร้อยละ) คน 145 และเป็นผู้บริหาร จำนวน (42.91 ร้อยละ) คน 109 หากจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน (24.80 ร้อยละ) คน 63 รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 51 (20.08 ร้อยละ) คน ส่วนประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงไม่เกิน 5 ปี จำนวน (80.3 ร้อยละ) คน 204 รองลงมา มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง (14.6 ร้อยละ) ปี 10-6

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$ $SD = 1.06$) และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$ $SD = 0.71$) หากพิจารณาจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index: PNI_{Modified}) พบว่า การระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{Modified} = 0.24) รองลงมาคือ การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (PNI_{Modified} = 0.22) ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

4) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงรายด้าน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามขั้นตอนของระบบบริหารความเสี่ยง จากผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) ในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การนำระบบไปทดลอง และการประเมินผลระบบ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

(1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.88$) และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.58$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า เป้าประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความท้าทาย มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.15$) รองลงมาคือ องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.14$) ส่วนพันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.05$)

(2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 1.24$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.92$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การการระบุความเสี่ยงด้านการศึกษา เช่น การใช้ทรัพยากรด้านการศึกษาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สาร/ยากระตุ้น การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.31$) รองลงมาคือ การระบุความเสี่ยงด้านการแพทย์/พยาบาล เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย ($PNI_{Modified} = 0.30$) ส่วนองค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารเป็นหลัก มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.04$)

(3) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวัดและประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวัดและประเมินความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 1.08$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.76$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.17$) ส่วนการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มากพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำและการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ เป็นต้น มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.10$)

(4) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.01$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.68$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ การใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.20$) ส่วนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.04$)

(5) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 1.07$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.63$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : PNI_{Modified}) ในรายข้อ พบว่า การใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (PNI_{Modified} = 0.23) รองลงมาคือ มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ (PNI_{Modified} = 0.22) ส่วนการรายงานผลการวิเคราะห์หรือผลการประเมินความเสี่ยงจากการบริหารต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า โอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใดมีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของการดำเนินงานน้อยที่สุด (PNI_{Modified} = 0.12)

2. ผลการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education Institutions: RMIE)

2. จุดเน้นของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยระบบนี้มีจุดเน้นที่การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring and evaluation) โดยมีเป้าประสงค์สูงสุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย

3. ลักษณะสำคัญของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาไทย มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective setting) คือการกำหนดสิ่ง ที่องค์กรต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ เช่น เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นต้น

3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) ที่สำคัญ 9 ด้าน ดังนี้

- 28) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk) เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สารยากระตุ้น/ การพนัน การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม ฯลฯ
- 29) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy risk) เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลยไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย การประหมาดเลินเล่ออันเป็นเหตุให้เกิดอันตรายแก่ผู้ป่วย ฯลฯ
- 30) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk) เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก ฯลฯ
- 31) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ
- 32) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล นโยบายต้นสังกัด ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองหรือนโยบาย ฯลฯ
- 33) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป การเปิดประชาคมอาเซียน ฯลฯ
- 34) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Information technology risk) เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด การไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ขององค์กร การละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ
- 35) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk) เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎหมาย ระเบียบของต้นสังกัด ฯลฯ
- 36) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk) เช่น ภัยอันตรายจากสภาพแวดล้อมและธรรมชาติ การก่อสร้าง กระบวนการกำจัดขยะและของเสีย ฯลฯ

และการระบุความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้แก่

- 11) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เช่น การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน การฉ้อโกง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า ฯลฯ
- 12) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk) เช่น การนำเงินทุนจากการวิจัยไปใช้นอกวัตถุประสงค์ การนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ฯลฯ

- 13) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource risk) เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างาน ผลประโยชน์ทับซ้อน ฯลฯ
- 14) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety risk) เช่น ความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การไม่ปกป้องข้อมูลอันเป็นความลับของสถานศึกษาหรือผู้เรียน ฯลฯ
- 15) ความเสี่ยงด้านวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา (Academic and student activity risk) เช่น การประทุพติผลในทางวิชาการ ความไม่ปลอดภัยอันเกิดจากสถานศึกษาหรือผู้เรียน การทุจริตหรือการขโมยความคิด การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมทางเพศ ฯลฯ

3.3 การวัดและประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะ กรรมการมาหาค่าเฉลี่ย

3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) มีจุดเน้น 3 วิธีการ ดังนี้

- 7) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงการกระทำ/เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 8) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) คือ การจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุ
- 9) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย

3.5 การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้น ดังนี้

- 11) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- 12) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- 13) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- 14) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
- 15) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ

โดยแสดงเป็นแผนภาพที่ 5 ได้ดังนี้

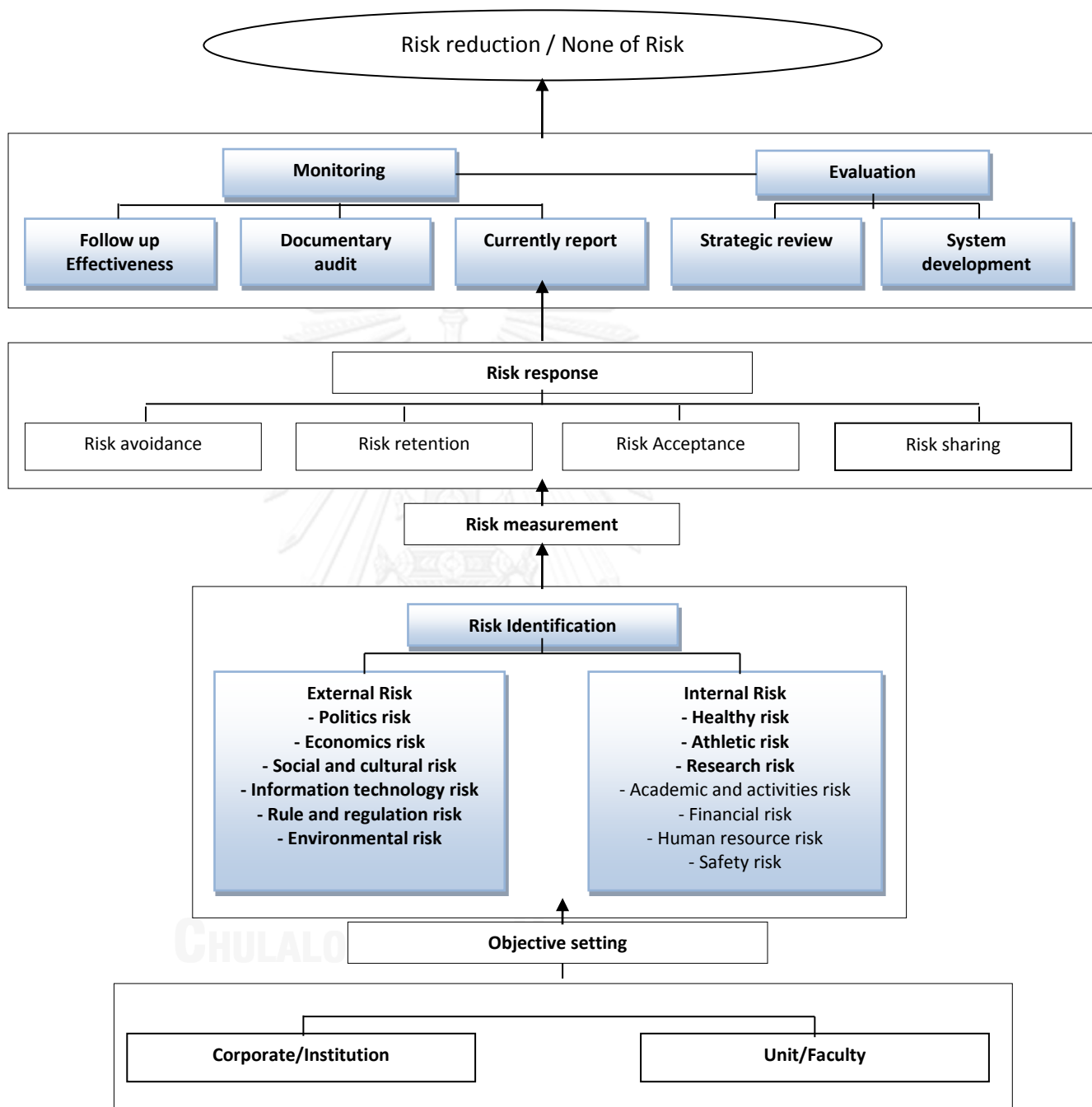


Figure 5 Risk Management System Focus on risk identification, monitoring and evaluation For Thai Higher Education: RMIE

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็น คือ 1) การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมสภาพการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยของการนำไปปฏิบัติสูงสุดคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ แสดงถึงฝ่ายบริหารได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากกลยุทธ์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของ อุซมา ภัทรมนตรี (2547:4-3) และ Vaughan (1996, 34) ว่าในการบริหารความเสี่ยงนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่จะสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่นเดียวกับ Moeller (2007, 53) และ Association of Governing Boards of University and College (2007,3-4) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก

ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาซึ่งมีค่า PNI Modified สูงสุด คือ การระบุความเสี่ยง (PNI 0.24) และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (PNI 0.22) แสดงว่า สภาพปัจจุบันของการกำหนดวัตถุประสงค์ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยในกระบวนการของการระบุความเสี่ยงที่มีค่าดัชนีจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่มีค่า PNI Modified ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป มีดังนี้

- มีการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา (ลำดับที่ 1, PNI =0.31)
- มีการระบุความเสี่ยงด้านสุขภาพ (ลำดับที่ 2, PNI =0.30)
- มีการระบุความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (ลำดับที่ 3, PNI =0.27)
- มีการระบุความเสี่ยงด้านการวิจัย (ลำดับที่ 4, PNI =0.26)
- มีการระบุความเสี่ยงทางการเมือง (ลำดับที่ 5, PNI =0.24)
- มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (ลำดับที่ 6, PNI =0.23)
- องค์กรมีการระบุความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ถึงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (ลำดับที่ 7, PNI =0.22)
- มีการระบุความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (ลำดับที่ 8, PNI =0.21)
- มีการระบุความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (ลำดับที่ 9, PNI =0.20)
- มีการระบุความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (ลำดับที่ 10, PNI =0.20)
- มีการวิเคราะห์ต้นเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ลำดับที่ 11, PNI =0.20)

แสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันของการนำไปปฏิบัติในการระบุความเสี่ยงใน 11 ประเด็นข้างต้นยังมีน้อย แต่สภาพที่พึงประสงค์ของการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงใจ ช่วยตระกูล (บทคัดย่อ:2551) พบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นคงทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย ในขณะที่ผลงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม (บทคัดย่อ : 2552) ได้นำเสนอเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้องกับทางด้านวิชาการไว้ 12 ประเด็นดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงภาวะเปียบข้อบ่งคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ 3) ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) ความเสี่ยงด้านการจัดการ ศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8) ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ 11) ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และ 12) ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

ในขณะที่กระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีค่า PNI Modified 0.22 แสดงว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในกระบวนการกำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยในกระบวนการของการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าดัชนีจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่มีค่า PNI Modified ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป มีดังนี้

- มีการใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับที่)1, PNI =0.23(

- มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะ ๆ ลำดับที่)2, PNI =0.22(

- มีการประเมินความเหมาะสมของการรายงานความเสี่ยง ความเพียงพอ และความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่ ลำดับที่)3, PNI =0.22(

- องค์กรมีหน่วยงานบุคลากรทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการ/ ลำดับที่)จัดการความเสี่ยง4, PNI =0.21(

- มีกระบวนการสอบทานเอกสารอ้างอิง เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ลำดับที่)5, PNI =0.21(

แสดงให้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาของไทยยังไม่ได้นำผลการบริหารความเสี่ยงไปทบทวนกลยุทธ์เท่าที่ควร อีกทั้งยังไม่ได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัยตามบริบทขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่รายงานความเสี่ยงที่ใช้อยู่ในปัจจุบันก็อาจจะยังไม่เพียงพอหรือยังไม่ทันกาลต่อการนำไปใช้ ส่วนในด้านหน่วยงานหรือบุคลากรผู้ทำหน้าที่ในการสอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่ดำเนินการโดยหน่วยงานประกันคุณภาพ ซึ่งอาจไม่เข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมและตรวจสอบภายในรวมถึงเอกสาร หลักฐานที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงก็อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เนื่องจากอิงระบบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินซึ่งใช้อย่างแพร่หลายในวงราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลลดา คล้ายคลึง และคณะ (บทคัดย่อ:

2551) พบว่าการติดตามประเมินผลเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรมีการติดตามประเมินผลทั้งในระหว่างปฏิบัติงานตามไตรมาสและเมื่อสิ้นสุดงบประมาณ โดยมีการทำรายงานการควบคุมภายในเมื่อสิ้นสุตปีงบประมาณ นอกจากนี้งานวิจัยของ ไพรวลัย คุณาสถิรัยชัย (บทคัดย่อ : 2553) ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน และผู้ตรวจสอบภายในควรมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง เสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

2) ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้มีจุดเน้นที่การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring and evaluation) โดยมีเป้าประสงค์สูงสุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย

โดยองค์ประกอบของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตาม/ มีนผลประเศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มี องค์ประกอบ 5 ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสากลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยระบบที่พัฒนาขึ้นมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงที่มีจุดเน้นสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษา 9 ด้าน และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอีก 5 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลลดา คล้ายคลึง และคณะ (บทคัดย่อ: 2551) กล่าวว่าจะมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารความเสี่ยงก็เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบฟอร์มนำร่องระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อประกอบการพัฒนาระบบ และได้นำไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในปีการศึกษา 2554 และปีการศึกษา 2555 รวม 2 ปี การศึกษา โดย อบรมให้กับ 9 คณะวิชา และ 28 หน่วยงาน รวมบุคลากรที่เข้าอบรม 80 คน ซึ่งผู้วิจัยในนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการทดลองใช้ร่างระบบดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาของไทยมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาและตอบสนองต่อบริบทของอุดมศึกษาตามจุดเน้นของผลการวิจัยใน 2 ส่วน ไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพภายในที่จะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557 ดังนี้

- 3) กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาเพิ่มเติมตามจุดเน้นของการวิจัย
- 4) กำหนดวิธีปฏิบัติในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้
 - (1) มีการใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
 - (2) มีการพัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ
 - (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
 - (4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
 - (5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

การนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้

สถาบันอุดมศึกษาไทย ควรดำเนินการดังนี้

- 6) ระบุความเสี่ยงตามจุดเน้นเพิ่มเติมในด้านด้านกีฬา (Athletics) ด้านสุขภาพ (Healthy) การวิจัย (Research) การเมือง (Politic) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) เทคโนโลยี (Information Technology) กฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory) และสิ่งแวดล้อม (Environment)
- 7) การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ
- 8) การใช้ค่าเฉลี่ยของคณะกรรมการ ในการประเมินความเสี่ยง
- 9) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยเทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ลดความเสี่ยง (Risk retention) และยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance)
- 10) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินความเสี่ยงไปดำเนินการดังนี้ (1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่ (4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ (5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษา เฉพาะด้านในเชิงลึกต่อไป เช่น การบริหารความเสี่ยงในด้านหลักสูตร การบริหารความเสี่ยงในด้านคุณภาพผู้เรียน หรือการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤต เป็นต้น เนื่องจากข้อกำหนด

นโยบายของต้นสังกัด จะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา
ระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ปี 2557 นี้เป็นต้นไป รวมไปถึงการเปิดประชาคมอาเซียนในปลายปี 2558 นี้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการอ้างอิง

- Debenham K John. (1989). *Knowledge System Design*. New York: Prentice-Hall.
- Ethics Point Incorporation. (2007). *Whitepaper Higher Education Risk Categories and Definitions*.
- Mehr Robert. (1986). *Fundamentals of insurance* (2nd ed.). Homewood.
- Moeller Robert (2007). *CSO enterprise risk management : understanding the new integrated ERM framework*: Hoboken.
- Niehaus Gregory. (1999). *Risk management and insurance*. McGraw-Hill.
- Smith August. (1982). *Management Systems: Analysis and Application*. Japan: CBS College Publishing.
- Smith William. (1978). *System Concept Total Encyclopedia of Professional Management*.
- UNESCO. (2010). *Risk Management Training Handbook*. France.
- Vaughan Therese (1996). *Fundamentals of risk and insurance* (7th ed.): New York Wiley.
- Williams Chester Arthur. (1985). *Risk management and insurance* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- เกษม ภูเจริญธรรม. (2549). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เจนเนตร มณีนาค (2548). การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. . กรุงเทพฯ: ซิม ซิลเท็ม
- เจริญ เกษภูววัลย์. (2545). การปฏิบัติที่ดีที่สุดในการศึกษาวิชาการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: พอดี.
- ไพรวลัย คุณาสถิรัชชัย. (2553). การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (ปริญาโท), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2552). การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ชลดา คล้ายคลึง. (2551). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การบริหารความเสี่ยง: บริษัทออฟเซ็คทีเอช จำกัด.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุฎฐิบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร กรุงเทพฯ.
- นฤมล สอาดโฉม. (2548). การบริหารความเสี่ยง.
- นัยนา บัวเขียว. (2552). ประสิทธิผลของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (ปริญาโท), มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ. (ปริญาเอก), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พรเทพ รุ่งแผ่น. (2546). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญาเอก), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- มนสิชา แสงวัง. (2553). การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (2550).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษากายใน.
- หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม. (2552). การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. (ดุชฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อุดม เศษโพธิ์. (2553). การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัด เพชรบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2547). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เทกซ์แอนเจอร์รี่ส์ พับลิเคชั่น จำกัด.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตาม
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
2. แบบประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. โปรดพิจารณา ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผลสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาไทยที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
 - 3 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
 - 1 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	risk)										
	9) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental risk)										
	3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Risk objective) คือ การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ										
	3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะกรรมการมาหาค่าเฉลี่ย										
	3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)										
	1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงการกระทำ/เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง										
	2) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) คือ การจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุ										
	3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย										
	3.5 การประเมินผล (Risk evaluation)										
	1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร										
	2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ										
	3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่										
	4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง										
	5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและประเมินผล
ความเสี่ยง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. ชื่อระบบ: ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and
evaluation for Thai Higher Education: RMIE)

.....

.....

.....

2. จุดเน้นของระบบ: ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีจุดเน้น คือ การระบุความเสี่ยง
(Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

.....

.....

.....

3. ลักษณะสำคัญของระบบ

3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk) 2)
ความเสี่ยงด้านการแพทย์ (Medical risk) 3) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk) 4) ความเสี่ยงด้าน
การวิจัย (Research risk) 5) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk) 6) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและ
วัฒนธรรม (Social and cultural risk) 7) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี (Information technology risk) 8)
ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk) 9) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม
(Environmental risk)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Risk objective) คือ การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ

.....

.....

.....

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะ
กรรมการมาหาค่าเฉลี่ย

.....

.....

3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การหลีกเลี่ยงการกระทำ/เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) คือ การจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุ และ 3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 การกำกับติดตามและประเมินผล (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้นดังนี้ 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร 2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่ 4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ 5) มี การสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสมยศ ชี้แจง เกิดเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2518 ปัจจุบันปฏิบัติงานที่ สำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตำแหน่ง หัวหน้าภารกิจประเมิน
และรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY