

การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย *

Standard Risk Management ISO 3100 and Thailand Education System

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ **

บทคัดย่อ

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกัน และรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดไว้ใน การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกรอบทางการบริหารความเสี่ยงที่สามารถ ใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ง่ายและให้ถือเป็นพันธกิจที่ผู้บริหารในสถาบันต้องให้การสนับสนุน มาตรฐานการบริหาร ความเสี่ยงสากล ISO 31000 นับเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับระบบการศึกษาของ ไทย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult) 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context) 3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (treat the risks) และ 5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review) วัตถุประสงค์หลักของมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 นั้นเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรโดยให้บุคลากรขององค์กรทุกระดับได้มี ส่วนร่วมในการสืบหาจุดเด่น จุดแข็ง โอกาส และ ปัญหาอุปสรรค ขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ของ องค์กร ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งจะแตกต่างจากหลักการบริหารงานในอดีตที่ใช้ หลักการของการควบคุม การสั่งการจากระดับบน ซึ่งน่าจะจะไม่เหมาะสมกับลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นเรื่องของการเรียนการสอน งานวิจัยที่ต้องอาศัยความคล่องตัว ความเป็นอิสระค่อนข้างสูง

Abstract

Risk management is a process for the organization to protect lost and planning for the future impact resulted to reduce the impact. Commission on Higher Education (CHE) has established the risk management activity in the quality assurance of the university. Universities have to set the suitable guideline of the risk management process

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 สาขาวิจัยและประเมินทางการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. บุญเรียง ขจรศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร. วารุณี ลัภนโชคดี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขน กทม.10900 , E-mail address: kanidta.ch@spu.ac.th

that was easily to implement. Also, the top management level has to sincerely support this activity as university mission. ISO 3100 consisted of 5 main steps as follows: communicate and consult, establish the context, risk assessment, treat the risks and monitor and review. The advantage of the application ISO 3100 for improve and develop the education standard level was to activate the staffs of every level to join this process resulted to get the results on strength, opportunity and weakness of the organization. The strategy of the organization has to set up according to the suggestions and comments from all level staffs. Also, the monitoring process has to establish for observe the performance. All processes above were difference from the past. In the past, the management process was focus on control and top down mechanism that might be not suitable for the education organization. Because, the education organization was concerned in the learning-teaching and research activities that it need dependently situation.

บทนำ

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ เอกชน ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และตลอดเวลาเพื่อที่จะให้องค์กรได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประเทศได้ประกาศให้มีการนำการบริหารความเสี่ยง (risk management) มาใช้เพื่อหาวิธีการรองรับ (protect) ที่จะลดผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (ธรรมา สุขสมัย, 2552: 5) นับเป็นการเตรียมความพร้อมให้ทันต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันและสร้างภูมิคุ้มกัน (safety net) ให้ตนเอง ทำให้ทุกภาคส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการเงิน อาทิ ภาคการเงิน การคลัง พลังงาน และการลงทุน ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) มาดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ที่ก่อให้เกิดโอกาส อุปสรรคและข้อจำกัดของการพัฒนา

ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตนั้น สุพรรณิการ์ ธรรมนิทัศน์ และดำรง ทวีแสงสกุลไทย (2550: 930-935) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์จากหลักการของ PDCA (plan-do-check-act) สามารถลดความสูญเสียอันเนื่องมาจากสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินการ อีกทั้งยังมีการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรมบริการ จรสวรรณ โกยวานิช (2550: 175-195) พบว่าเมื่อนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้แล้วทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งแผนจัดการความเสี่ยงยังช่วยป้องกัน

และลดโอกาสการเกิดความสูญเสียได้อีกด้วย ลูกค้าย่อมใช้บริการมีความไว้วางใจมากขึ้น สำหรับในวงการแพทย์ วิมลพร ไสยวรรณ (2545) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินสามารถผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 สามารถลดอุบัติเหตุและเหตุการณ์ฉุกเฉินภายในโรงพยาบาลได้

ในส่วนภาคการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2554: 87-88; 2551: 85; 2549: 2) ได้กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในระบบการประกันคุณภาพภายในที่สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงและรายงานต่อ สกอ. ในทุกปี โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นข้อๆ ดังนี้ คือ 1) ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 2) ให้มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 3) ให้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง 4) ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน 5) ให้มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการและมีรายงานผล และ 6) ให้มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ในปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในปีถัดไป

ดังนั้นการที่สถาบันอุดมศึกษาได้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงย่อมเป็นหลักประกันและสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินงานต่างๆ ของสถาบันนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้สถาบันมีการวางแผนป้องกัน ตลอดจนหาแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552) ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และรวมไปถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ องค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และยังส่งผลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหรือเรียกว่าเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการทั่วไปที่สำคัญที่เป็นกลไกในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (high performance public organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้ได้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานว่า ผลกระทบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กรจะได้รับการพิจารณาและมีความมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้มีการจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลงอย่างเหมาะสมและทันเวลา ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันและสามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อีกด้วย

ธนรัตน์ แต้วพัฒนา (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง และโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มได้
3. ป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือไม่คาดฝันที่จะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการหรือภายในสถาบันฯ
4. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่โครงการ หรือสถาบันกับบุคคลภายนอกและภายในสถาบัน
5. การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นภายในโครงการหรือสถาบัน
6. สนับสนุนการตัดสินใจในกระบวนการดำเนินงานโครงการหรือการดำเนินงานของสถาบัน

ในทำนองเดียวกัน Pricewaterhouse Coopers (2004: 6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอีกด้วย

นิยาม: ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (risk)) เป็นความไม่แน่นอน(uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส(opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรืออันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ((2554: 87; 2551: 85; 2549: 2) ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission: COSO (2004) ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) (2548) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ และมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ISO 31000 ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) มีชื่อเต็มว่า Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management ได้ให้นิยามความเสี่ยง คือ ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งผลกระทบนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะทำ

ให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (ISO/IEC 31000. 2009) ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้เกิดความเสียหายตลอดจนการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ องค์กรจึงควรมีมาตรการควบคุมและจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

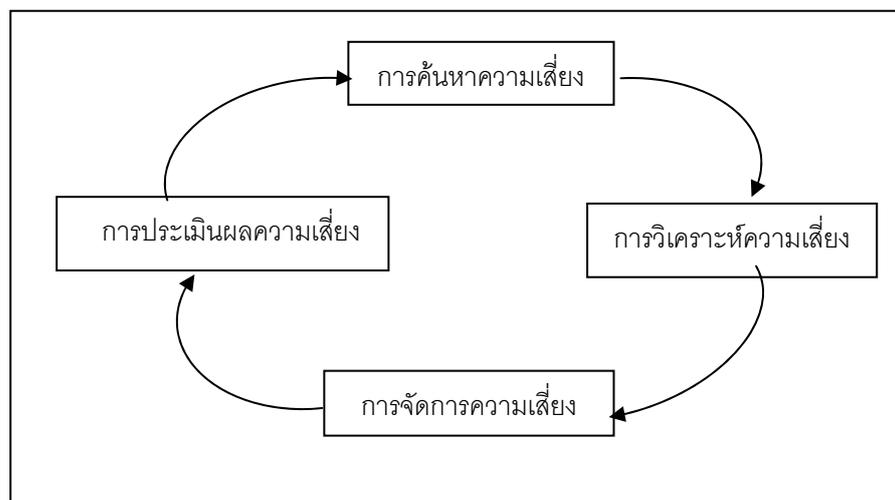
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรที่จะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 3 ส่วนหลักที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ในขณะที่การควบคุมภายในนั้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยคณะกรรมการและบุคลากรขององค์กรที่จัดให้มีขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุมภายในนั้นส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงทำให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO-ERM จึงได้นำมาการควบคุมภายในเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA (plan-do-check-act) ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่าย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ตามแผนภาพ 1 คือ



แผนภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่าย

1. การค้นหาความเสี่ยง (risk identification): การค้นหาความเสี่ยงนั้นสามารถหาได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราวิชาการต่างๆ เป็นต้น
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis): การพิจารณาถึงความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่ามีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ
3. การจัดการความเสี่ยง (risk treatment): การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร
4. การประเมินผลความเสี่ยง (risk evaluation): การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถที่จะทำให้ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นลดลง โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) มีอยู่หลายมาตรฐาน แต่แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) และถือว่าเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง มีอยู่ 2 มาตรฐาน คือ

1. มาตรฐาน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM (The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission -Enterprise Risk Management) ซึ่งพัฒนามาจากหลักการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงหรือที่รู้จักในนาม COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission: COSO)
2. มาตรฐานบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 ที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 4360

ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM กับ ISO 31000

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทางของ COSO-ERM มีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้าน Risk Objective บ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ที่กำหนดไว้และระบุถึงความจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง 2) มิติด้าน Organization Level บ่งบอกถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจการ และ 3) มิติด้าน Interrelated Components บ่งบอกถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting) ของการบริหารความเสี่ยง 3) การระบุเหตุการณ์ (event identification) 4) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 5) การจัดการกับความเสี่ยง

(risk response) 6) กิจกรรมการควบคุม (control activities) 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication) และ 8) การติดตามผล (monitoring) (URMIA white paper, 2007:4) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

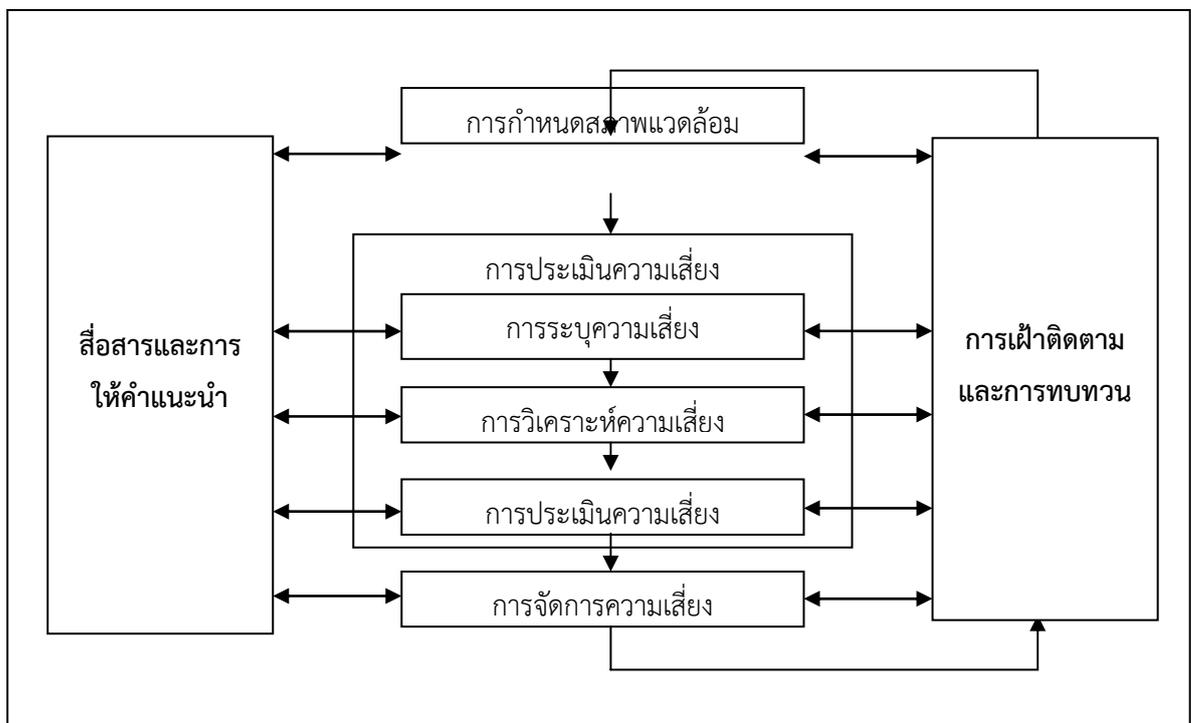
วัตถุประสงค์ของการดำเนินการ



แผนภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO-ERM

ที่มา: URMIA white paper, 2007 และประไพพิศ ลลิตาภรณ์, 2549

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult) 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context) 3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (treat the risks) และ 5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review) (International Standard ISO 31000: 2009) ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000

ที่มา : ดัดแปลงจาก Carl Gibson (2009: 9)

Knight (2009) ประธานคณะทำงานเกี่ยวกับ ISO และ Michael Rasmussen (2009) ได้กล่าวว่า ISO 31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้กับได้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ก็ตาม หรือไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ภาครัฐและภาคเอกชน จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000 นี้คือเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (guideline) จึงง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กรมากกว่าการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM และยังเป็นมาตรฐานที่พยายามนิยามคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และหาแบบจำลองร่วมที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรประเภทต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งสร้างแบบจำลองที่เหมาะสม Ali Samad-Khan (2005: 1) และ Johan Haelterman, (2010) ได้กล่าวถึง COSO-ERM ว่ามีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่ยุ่งยาก และซับซ้อนเกินไปทำให้ผู้ที่ใช้งานมีความเข้าใจสับสน และไม่ชัดเจน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM มีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่เป็นภาคการเงิน การบัญชี ที่ต้องการจะควบคุมกิจการภายใน เพื่อที่จะป้องกันการคุกคามที่จะเกิดขึ้นโดยมีการควบคุมเป็นหลัก (hyper-focus on threats and controls) ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1 จึงทำให้เกิดปัญหาและข้อผิดพลาดในเรื่องของการปฏิบัติและการชี้แนะแนวทาง (guidance)

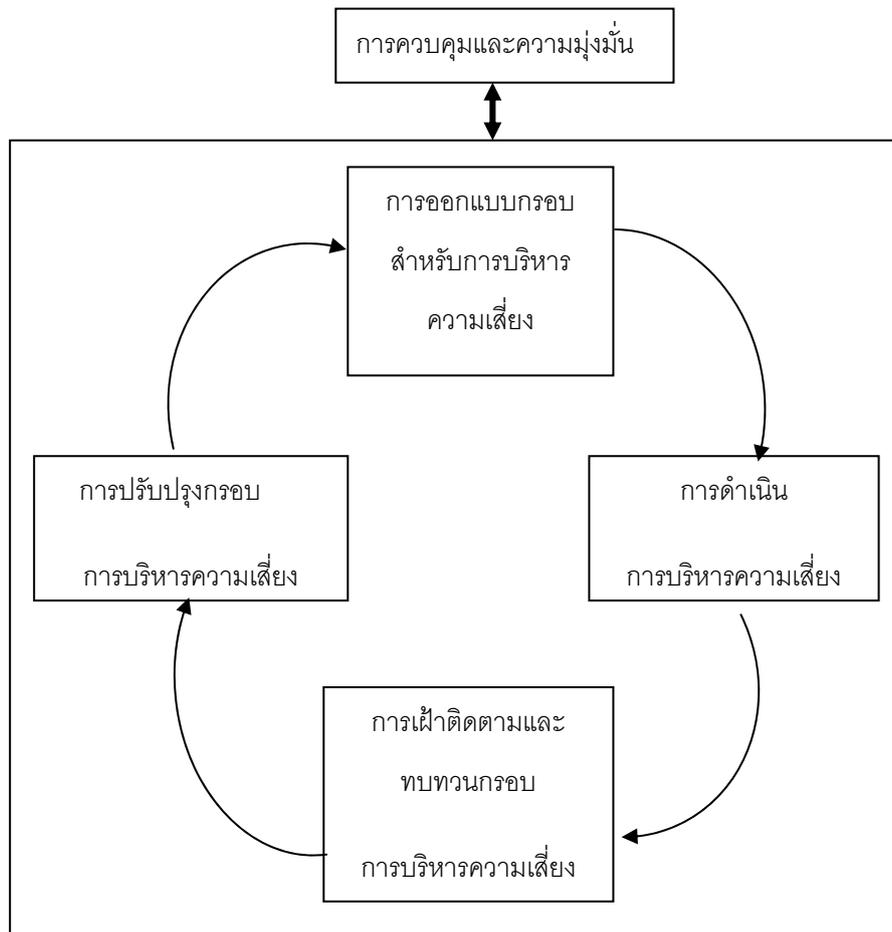
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระหว่าง ISO 31000 กับ COSO-ERM

องค์ประกอบของ ISO 31000	องค์ประกอบของ COSO-ERM
- establish the context	- internal environment
	- objective setting
- risk assessment	- event identification
	- risk assessment
- treat the risks	- risk response
	- control activities
- communicate and consult	- information and communication
- monitoring and review	- monitoring

Carl Gibson (2009) และ Siri Thongsiri และ Winai Plueksawan (2009) ได้กล่าวว่า ถ้าจะพิจารณาถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาแล้วควรจะคำนึงถึงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ISO 31000 เนื่องจากเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ ไม่ใช่ลักษณะการควบคุมภายใน (internal control) และการนำไปประยุกต์ใช้นั้นง่าย ไม่มีความซับซ้อน

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

กรอบการบริหารความเสี่ยง (framework for managing risk) ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (plan) การลงมือทำ (do) การตรวจสอบ (check) การปรับปรุงแก้ไข (act) ดังแสดงในแผนภาพ ที่ 4 โดยเริ่มจากการควบคุมและความมุ่งมั่นที่จะทำการบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้สนับสนุน มีการประกาศและให้การรับรองนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยการสื่อสารเพื่อให้บอกถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ซึ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และมีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพื่อที่จะให้มีการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และสุดท้ายต้องมีประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงกลุ่มย่อยที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ก็จะดำเนินการผ่านวงจร PDCA ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : ดัดแปลงจาก International Standard ISO 31000. 2009: vii

การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารความเสี่ยง (plan)

การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ในขั้นตอนของการวางแผน หรือการออกแบบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กล่าวคือ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในประเด็นของ

- ชีตความสามารถ ความเข้าใจในรูปของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน บุคลากร ความสามารถ กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี
- การไหลของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

- การรับรู้ การให้ความสำคัญ และวัฒนธรรมขององค์กร
 - มาตรฐาน หรือรูปแบบที่ใช้ในการอ้างอิง
 - โครงสร้าง เช่น การควบคุม บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
- สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ในประเด็นของ
- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน
- ทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - การรับรู้ และการให้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง (do)

ในการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง จะเกี่ยวข้องกับ

- กำหนดช่วงเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การนำนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการต่างๆในองค์กร
- ดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- จัดทำเอกสารอธิบายถึงการตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์
- จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศและการฝึกอบรม
- สื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความเหมาะสมของกรอบการ

บริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะถูกดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทุกระดับและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารงาน (check)

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องและมีความยั่งยืน องค์กรจะต้อง

- กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน
 - ทำการวัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ
 - ทำการทบทวนถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ
 - จัดทำรายงานถึงความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการ
- สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (act)

เมื่อองค์กรได้ทำการทบทวนระบบแล้ว ผลการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายและแผนงาน การตัดสินใจจะช่วยให้การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงจะช่วยให้การปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย

การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (กิตติพงศ์ จิรวังศ์. 2552ก, 2552ข; จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. 2552)

ขั้นตอนที่ 1: การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult)

การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิถีปฏิบัติที่ตรงกันตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context)

การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

2.2 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในหมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะต้องประสบความสำเร็จ ชีตความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง (risk identification) การระบุความเสี่ยง หมายถึงองค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ (impact) และโอกาสในการเกิด (likelihood) ความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (qualitative) กึ่งปริมาณ (semi-quantitative) หรือเชิงปริมาณ(quantitative) หรือผสมผสานกันไป

3.3 การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญ (degree of risk) ของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4: การจัดการความเสี่ยง (treat the risks)

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง จะประกอบด้วย

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการ หรือการมอบให้ผู้บริหารภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

- การลดความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ความเสี่ยง หรือการผลกระทบ (impact) หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

- การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่น ๆ (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงหรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหา

ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนในกรณีที่บุคลากรภายนอกนั้นไม่มีทักษะหรือความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

- การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (risk acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความสูงสูงไม่คุ้มค่างับผลที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ 5: การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง (monitor and review)

องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุก ๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สรุป

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่ทางสถาบันอุดมศึกษาควรนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review) เพราะเป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในลักษณะของแนวปฏิบัติ ง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กรได้ อีกทั้งบุคลากรขององค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กิตติพงศ์ จีรวังศ์. 2552ก. “การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000.” *For Quality*. 15(136), กุมภาพันธ์ 2552: 116-121.

_____. 2552ข. “การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000.” *For Quality*. 15(137), มีนาคม 2552: 101-106.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2554. *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ กรุงเทพฯ.

_____. 2551. *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา*. สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์ กรุงเทพฯ.

_____. 2549. *แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549*. กรุงเทพฯ.

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. 2552. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง.** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ.
- _____. 2548. **การบริหารความเสี่ยง.**(Online). www.opdc.go.th, 5 มีนาคม 2550.
- จรสวรรณ โภยวานิช. 2550. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ของอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษาศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่ โรงพยาบาลระนอง. เอกสารประกอบการประชุม Proceedings of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand online: <http://www.ftqm.or.th/files/Proceedings08/> หน้า 175-195
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. 2552. (Online). <http://www.interfinn.com>, 23 พฤศจิกายน 2552.
- ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. 2550. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** (Online). <http://qa.swu.ac.th/LinkClick.aspx?fileticket=o1LO7s%2ftFtA%3d&tabid=2246&mid=3507>, 14 กรกฎาคม 2552.
- ธรรณา สุขสมัย. 2552. **เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรแบบบูรณาการ.** วันที่ 12-13 มิถุนายน 2552, สถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่ออุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- ประไพพิศ ลลิตาภรณ์. 2549. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.** สำนักตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บริษัท โกลบอล กราฟฟิค จำกัด.
- วิมลพร ไสยวรรณ. 2545. **การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราพร อาสาห์ประกิต. 2547. **การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ.** วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณิการ์ ธรรมนิทัศน์ และดำรง ทวีแสงสกุลไทย. 2550. “การพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสำหรับอุตสาหกรรมการผลิต.” **การประชุมวิชาการช่างงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม ประจำปี 2550.** ภูเก็ต: โรงแรม Royal Phuket City. 24-26 ตุลาคม 2550: 930-935.

ภาษาต่างประเทศ

- Johan Haelterman. 2010. Introduction to ISO 31000: Risk Management –Principles and guidelines june 30, 2010 (Online). <http://www.slideshare.net/haelterj/iso-31000-risk-management-seminar>

- Knight, Kevin. W. 2009. ISO 31000 Provides Risk Management Framework. **Standards & Regulations News**. December 1, 2009. (Online).
http://engineers.ihs.com/news/2009/iso_31000-risk-management-120109.htm , 13 ธันวาคม 2552.
- Michael Rasmussen. 2009. **Good Risk Management Guidance – Here A Last in ISO 31000**. November 24, 2009, (Online). <http://corp-integrity.blogspot.com/2009/11/good-risk-management-guidance-here-at.html>., 11 ธันวาคม 2552.
- PricewaterhouseCoopers. 2004. **แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง – ตุลาคม 2547**. (Online). [www.set.or.th/th/operation/corperate/files/Risk Management HandbookThai_Final.pdf](http://www.set.or.th/th/operation/corperate/files/Risk%20Management%20HandbookThai_Final.pdf)., 4 มกราคม 2551.
- Siri Thongsiri & Winai Plueksawan. 2009. **Practical risk management an application of ISO 31000 standard and risk assessment techniques IEC 31010**. Thai-Australian Technological Services Center, Training Manual, Bangkok. 7-9 November 2009.
- URMIA white paper. 2007. **ERM in Higher Education**. URMIA National Office, Bloomington.