

ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย*

Risk: Important Factor, Stakeholders and Risk Management Process in Higher Education in Thailand

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเสนอตัวอย่างของแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องมีและใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้ข้อที่ 7.4 ในระบบการประกันคุณภาพภายในที่สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงและรายงานผลการดำเนินการต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในทุกปีการศึกษา ซึ่งจุดเริ่มต้นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ การทำความเข้าใจกับศัพท์ 3 คำ ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) ปัญหา (Problem) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้จัดการความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวบ่งชี้ของหน่วยงาน จึงจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง และจริงจัง ตลอดจนเห็นความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะได้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้ที่เกี่ยวข้องทำการค้นหาความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดแนวทางการจัดการต่อไปซึ่งจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการพัฒนามากขึ้น

Abstract

The aims of this paper was to educate and understanding on the risk management process, important factor and stakeholders of Higher Education in Thailand. Also, some documentation samples according to indicator no. 7.4 of the quality insurance system for the academic section were introduced. The academic institutes especially, the university, had to concern and report the risk management report to the office of the higher education commission. The key factor of risk management is risk, problem and uncertainty was mostly important. Moreover, the other factors that effected to the risk management process such as

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 สาขาวิจัยและประเมินทางการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. บุญเรือง ขจรศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร. วารุณี ลัภนโชติ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

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

organization management team, risk management team risk management manager and staffs had to be carefully concerned. The risk management process and indicator must relate and conform to the organization strategy resulted to achieve the risk management system with highest efficiency. Then, in the Thai graduation institute, especially, executive person had to aware and concern on the learning process and understanding of risk management process. This was resulted for risk management team and staffs to find out the risk and factors and decide the management process to develop the education system.

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่าง มีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินการที่อาจกล่าวได้ว่าการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ยังได้มีความตระหนักและเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ที่ไม่แน่นอนและที่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วในสังคม ตลอดจนกระแสของเทคโนโลยีที่เป็นไป อย่างก้าวกระโดด ที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สกอ.จึงได้กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) ในตัวบ่งชี้ 7.4 ในระบบการประกันคุณภาพภายในที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้อง คำนึงถึงและรายงานต่อ สกอ.ในทุกปี โดยจะต้องมีการดำเนินการ และระบุรายละเอียด และแนวทางที่ให้ความ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยที่กรอบของความเสี่ยงต้องครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงหลักสำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ความ เสี่ยงด้านทรัพยากร 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 4) ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติงาน และ 5) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (ประเสริฐ อัครประมณพงศ์, 2555; สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 137-138) โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ดังนี้ คือ

- ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- ให้มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตาม บริบทของส่วนงาน
- ให้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
- ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน
- ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- ให้มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบ ปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยงนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่อาศัยการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนา ซึ่ง ผู้บริหารของหน่วยงานควรต้องรู้และให้ความสำคัญกับความเสี่ยงของหน่วยงาน และเตรียมพร้อมที่จะป้องกัน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงยังทำให้สาธารณะเกิดความมั่นใจได้ว่า หน่วยงานมีความ ตระหนักที่จะจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในองค์กรหรือปัจจัยภายนอกองค์กร และยังเป็นการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงมี ความจำเป็นอย่ างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยง มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง และมีแผนบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานของ

ตนเอง มีการดำเนินการร่วมกันในการจัดการปัจจัยเสี่ยงตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินการเพื่อเป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงานได้

ความหมายของความเสี่ยงและศัพท์สำคัญที่ควรรู้

ความเสี่ยงและศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เป็นต้น ศัพท์ที่ระบุควรจะต้องมีความชัดเจน มีความหมายที่อ่านแล้วเกิดความเข้าใจได้ง่าย ซึ่งจะส่งผลโดยเฉพาะกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติในการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง การจัดการปัจจัยเสี่ยงอย่างแท้จริง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

ความเสี่ยง ความไม่แน่นอน ปัญหา เป็น 3 คำ ที่มีความหมายที่แตกต่างกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของคำ 3 คำดังกล่าวอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถระบุความเสี่ยงได้ถูกต้อง และไม่เกิดความสับสนว่า เหตุการณ์ที่ระบุนั้นเป็นความเสี่ยงหรือไม่ หรือเหตุการณ์ที่ระบุนั้นเป็นความเสี่ยง หรือปัญหา หรือความไม่แน่นอน

ความเสี่ยงกับปัญหามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ความเสี่ยงเป็นการมองไปข้างหน้า เป็นการคาดการณ์ในอนาคต โดยการนำหลักฐานเชิงประจักษ์หรือข้อมูลหรือปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาศึกษาวิเคราะห์ จึงนับเป็นการป้องกันปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุของความเสี่ยง) ที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อได้มีการจัดการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้วจะส่งผลให้ลดทั้งโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้กับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ในขณะที่ปัญหา (problem) เป็นการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต และยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหา ซึ่งหากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขหรือแก้ไขไม่ถูกวิธีก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา และอาจทำให้ปัญหาดังกล่าวนั้นกลายเป็นความเสี่ยงขึ้นก็ได้ ในส่วนของความไม่แน่นอน นั้นนับเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกันกับความเสี่ยง แตกต่างที่ความ ไม่แน่นอน (uncertainty) จะไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานใดๆ รองรับหรือไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความคิดเห็นของบุคคลมากกว่า

ตัวอย่างศัพท์ที่สำคัญที่ควรระบุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง (risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้) แล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์.....(ให้ระบุ) (เช่น การผลิตบัณฑิต การดำเนินการวิจัย การพัฒนาบุคลากร การเรียนการสอน เป็นต้น ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ หรือมาตรการ หรือตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษา) ของหน่วยงาน (ภาควิชา/คณะวิชา/สถาบัน)

ปัจจัยเสี่ยง (risk factor) หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์.....(ให้ระบุ) ของหน่วยงาน (ภาควิชา/คณะวิชา/สถาบัน) ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงอาจมาจากปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเสี่ยงนี้ต้องเป็นสาเหตุที่สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการจัดการได้

การบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การบริหารและจัดการปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงลดลง และ/หรือผลกระทบของความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงาน (ภาควิชา/คณะวิชา/สถาบัน) ยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (risk management process) หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบและวางแผนเพื่อจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์..... ของหน่วยงาน (ภาควิชา/คณะวิชา/สถาบัน) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายใน -ภายนอก 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง และ 5) การจัดการความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง ความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ที่กำหนดไว้ในคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงหลักสำคัญ 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยง ด้านเหตุการณ์ภายนอก (ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, 2555; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 137-138) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (resources risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ที่พร้อมจะนำไปใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น ความเพียงพอของงบประมาณ ความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น จึงทำให้ความเสี่ยงด้านทรัพยากรนี้จะพิจารณาในประเด็นความเพียงพอ ความผิดพลาด และ ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดหรือ การดำเนินการตามนโยบาย การบริหารแผนงานหรือการตัดสินใจผิดพลาด สาเหตุที่สำคัญอาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก จึงทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์.....ได้ ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นี้จะพิจารณาในประเด็นของความเหมาะสม ความชัดเจน และความสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

3) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ต่างๆ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นเนื่องจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่ชัดเจน หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือ ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมการดำเนินการที่ปฏิบัติจริง จึงทำให้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ พิจารณาในประเด็นของความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ/แนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา และความทันสมัยของกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/แนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานตามปกติ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบ ดีเพียงใด โดยทั้งหมดที่กล่าวมาถ้าพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงทำ

ให้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานพิจารณาในประเด็นของความสามารถและทักษะของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนของภาควิชาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งหน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้และเหตุการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอกพิจารณาประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ภาควิชาหรือสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถควบคุมได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องคำนึงถึง มีอยู่ 11 ข้อ (Dale Cassidy, et al, 2012: 15; ขนิษฐา ชัยรัตนวรรณ, 2011; PricewaterhouseCoopers, 2004: 15-17; สิรินันtha จ่างพิพัฒน์ นวกิจ และธนรัตน์ แต้ววัฒนา, 2555: 54-55; ประเสริฐ อัครประภพพงศ์และคณะ, 2555; ไพจิตร ผาวัน, 2555; ธนรัตน์ แต้ววัฒนา, 2554; พาสีทิพย์ หล่อธีรพงศ์, 2554; คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553; ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2552: 46) คือ

1. การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุน ให้การมีส่วนร่วม และเห็นคุณค่าของประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งต้องมีความมุ่งมั่นที่จะให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้น อาทิ ประกาศเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้การสนับสนุนและให้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานในการค้นหาความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และมีการติดตามผล และทบทวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

การสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญอย่างมากในการบริหารความเสี่ยง การสื่อสารที่ดีนับเป็นการถ่ายทอดเผยแพร่ และให้ข้อมูลที่ชัดเจนที่สามารถทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลขึ้น และยังส่งผลให้มีการจัดการปัจจัยเสี่ยงได้ตรงตามประเด็นของปัจจัยเสี่ยงที่ต้องการให้มีการแก้ไข การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับหน่วยงานเป็นผู้ถ่ายทอด ชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลแก่บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรับทราบถึงแผนบริหารความเสี่ยงที่ต้องร่วมกันดำเนินการ นอกจากนี้การสื่อสารยังแสดงถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นได้อีกด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและร่วมกันกำหนดแนวทางและ วิธีการจัดการปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องกล้าที่จะพูดและให้ข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับสาเหตุของความเสี่ยงเพื่อที่จะเร่งสร้างแนวทางในการจัดการปัจจัยเสี่ยง ดังนั้นการสื่อสารจึงนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ช่องทางของการสื่อสารทำได้หลายทาง เช่น รูปแบบของข้อความที่มีการส่งผ่านทาง e-mail สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาทิ facebook, e-document, e-office รูปแบบของเอกสารที่มีการเผยแพร่ เช่น แผ่นพับ หนังสือเวียน ข่าวสารของหน่วยงาน รูปแบบของการประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

3. การบริหารความเสี่ยงต้องใช้คำที่มีความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงและคำอื่นๆ ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน เมื่อมีการสื่อสารแล้วบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน จึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์.....ต้องมีความชัดเจน ใช้คำง่ายๆ ที่สั้น และกระชับ ที่ทำให้ทุกคนที่อ่านวัตถุประสงค์แล้วมีความเข้าใจได้ว่าวัตถุประสงค์ประเด็นนี้ต้องการให้ดำเนินการเพื่ออะไร อีกทั้งยังสามารถคาดคะเนผลหรือความเป็นไปได้ในการดำเนินการบนพื้นฐานความเป็นจริงและทรัพยากรที่มีอยู่จริง เป็นต้น

4. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างความคุ้มค่าให้เกิดขึ้น

หน่วยงานที่มีแผนบริหารความเสี่ยงและได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจะสามารถสร้างความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นับเป็นเพิ่มมูลค่าให้แก่หน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการช่วยจัดการหรือลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงาน จะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อให้มีความเหมาะสมและมีความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 87) ดังนั้นแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนี้จึงเป็นการสร้างคุณค่าและความคุ้มค่าให้กับพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างแท้จริง

5. การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นการนำเอากระบวนการและระบบการบริหารแนวใหม่มาใช้ ผู้บริหารระดับหน่วยงานจะต้องสื่อสารเพื่อชี้แจงให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในหน่วยงาน (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร เป็นต้น) หรือสาเหตุจากภายนอกหน่วยงาน (เช่น สังคม การเมือง เศรษฐกิจ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นรูปแบบการบริหารแนวใหม่บนเส้นทางที่ต้องมีการตัดสินใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

6. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

จากการที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก ดังนั้นการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษาสามารถช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานตัดสินใจในประเด็นต่างๆ บนฐานข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีเหตุและมีผล และมีความชัดเจนมากขึ้น เช่น ในสถาบันอุดมศึกษาควรมีประเด็นการบริหารหลักสูตร ประเด็นการพัฒนาผู้สอน ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการทางด้านการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการปฏิบัติการกิจอื่นๆ ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และพันธกิจหลักของหน่วยงาน

7. การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างมีระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจนและทันเวลา

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงข้อหนึ่งคือ เพื่อป้องกัน ลดโอกาส และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็น

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการป้องกัน ลดโอกาส และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยให้มีการจัดการอย่างเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นการวางแผนเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และมีผู้ปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการปัจจัยเสี่ยงภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

8. การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรม

เมื่อหน่วยงานนำเอาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแล้วควรต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมของหน่วยงาน ตลอดจนข้อจำกัดของทรัพยากร ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วยหรือขัดขวางต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงได้เช่นกัน อาจทำให้การจัดการปัจจัยเสี่ยงเกิดความล่าช้าขึ้นได้แม้ว่าจะได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้วก็ตาม

9. การบริหารความเสี่ยงต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง หาแนวทางในการจัดการปัจจัยเสี่ยง ติดตามผลและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงนั้น เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบุคลากรภายในหน่วยงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการให้และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอ และครอบคลุม และร่วมกันตัดสินใจ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบ และประเมินปัจจัยเสี่ยง เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องหาแนวทางในการจัดการ ตลอดจน การดำเนินงานและการติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบที่มา และสามารถตอบได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

10. การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นพลวัต สามารถทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ

การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ หากหน่วยงานได้พบว่ามีเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก เช่น กฎ ระเบียบ เทคโนโลยี ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ หรือผลจากการติดตามหรือทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงานจะสามารถปรับและ/หรือเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงได้เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ

11. การบริหารความเสี่ยงต้องสามารถปรับปรุง และทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาภายในหน่วยงาน นับได้ว่ามีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในทุกๆ ด้านภายในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การบริหารและจัดการที่กำหนดไว้ แต่การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จึงทำให้หน่วยงานต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และพันธกิจหลักของหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องเห็นความสำคัญ ให้ความสนใจและมีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมกับการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสร้างเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง (risk culture) ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและทุกคนในหน่วยงาน ตลอดจนชี้แจงถึงสาเหตุที่ต้องมีการบริหาร ความเสี่ยงและผลที่จะได้รับภายหลังที่ได้มีการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยงจนเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ทั้งนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง จำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม (ชินชฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2557) มีบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เจ้าของความเสี่ยง (risk owner) ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ถ้าเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะหมายถึง คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการ แต่ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาจะหมายถึง อธิการบดี โดยทำหน้าที่หลักในด้านนโยบาย และการตัดสินใจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องดังนี้

- 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 กำกับดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- 1.3 ตัดสินใจเลือกลำดับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่ควรสร้างแนวทางและวิธีการจัดการเร่งด่วน
- 1.4 ตัดสินใจเพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ได้เสนอไว้

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (risk management committee หรือ risk management team : RM Team) ประกอบด้วยประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการ และเลขานุการ ทั้งนี้จำนวนบุคคลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีอยู่เท่าใดนั้นขึ้นกับสัดส่วนของบุคลากรภายในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง
- 2.2 เสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยง
- 2.3 ติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยง
- 2.4 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager) เป็นผู้ที่มีความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ชี้แนะอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงเวลาที่เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง และยังเป็นผู้ที่ประสานและเชื่อมโยงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระหว่างเจ้าของความเสี่ยงกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (บุปผา ชเวพงษ์, 2555) ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงานจึงไม่ควรทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการความเสี่ยงนี้ แต่ผู้บริหารของหน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาและเลือกผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ผู้จัดการความเสี่ยงอาจเป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (ถ้ามี) หรือผู้ที่รับผิดชอบในงานด้านประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานและมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4. ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเป็นผู้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพต้องมีความต่อเนื่อง มีความชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติที่จริงจังโดยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ และขับเคลื่อนผ่านวงจร P-D-C-A เป็น แนวปฏิบัติ (International Standard ISO 31000, 2009: 3) ที่ง่ายและเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ได้ทั้งกรณีของ Top-Down และกรณีของ Bottom-Up (ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2011; จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2556) คือ ควรมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานนั้นๆ (ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2557)

❖ การวางแผน (plan: P) ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง: เป็นการออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง ผ่าน 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง และ 5) การจัดการความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก

การกำหนดวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก เป็นการระบุถึงขอบเขตการดำเนินการในการบริหารและจัดการ ซึ่งต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก

แบบ RM-1

ลักษณะรายละเอียดของความเสี่ยง (Description of risk)

ที่มาของความเสี่ยง ☒ หลักสูตร ☐ ผู้บริหาร ☐ ผู้สอน ☐ ผู้เรียน ☐ วิธีการเรียนการสอน ☐ บัณฑิตเกื้อหนุน ☐ การวัดและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ของสถาบัน ☐ การเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพของบัณฑิต

เป้าประสงค์ของสถาบัน ☐ มีหลักสูตรทุกหลักสูตรที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน

กลยุทธ์ของสถาบัน ☐ พัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

วัตถุประสงค์ของการบริหารและจัดการเรียนการสอน ☐ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการเรียนการสอน

☐ ภายใน

☒ ภายนอก 1.ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง แนวทางบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548

2.กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

3.กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

↓ 0.0 KB/S

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาควิชาในแต่ละที่มาของความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติจะร่วมกันระดมความคิดเห็น (brainstorming) จากผู้มีประสบการณ์ โดยระบุในเรื่อง 1) ประเด็นความเสี่ยง 2) ปัจจัยเสี่ยง และ 3) ประเภทรisk

ทั้งนี้เทคนิคการค้นหาความเสี่ยงมีอยู่หลายวิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ (ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง) การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก (เช่น ภาควิชาอื่น แต่อยู่ในสถาบันเดียวกัน หรือ ภาควิชา

อื่น แต่อยู่นอกสถาบันก็ได้เช่นกัน) เหตุการณ์ในอดีตหรือเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อผิดพลาดจากกระบวนการในการปฏิบัติงานที่ได้มีการบันทึกไว้ เช่น จุดอ่อน หรือข้อเสนอแนะจากผลการตรวจประเมิน เป็นต้น ส่วนแบบสอบถาม และการระดมความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์จะเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากในการค้นหาความเสี่ยง

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
หลักสูตรไม่รองรับการศึกษาระดับภูมิภาค อาเซียนและระดับนานาชาติ	ไม่มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้รองรับการศึกษาระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
	ไม่มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการของตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการประเมินปัจจัยเสี่ยงในแต่ละ ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น (likelihood: L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดเหตุการณ์ (impact: I) ด้วยการใช้เกณฑ์การประเมิน ซึ่งจะทำให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยใช้เสียงข้างมาก (ค่าฐานนิยม (mode) : เป็นค่าของคะแนนที่ซ้ำกันมากที่สุด) (จักรพันธ์ ถิ่นนันต์ และ ประเสริฐ อัครประมพงค์, 2551: 31; สมศักดิ์ ชะนา, 2544: 99-102; ศิริทิพย์ จันทร์ถึง, 2007: 159) เพื่อที่จะได้นำไปจัดลำดับความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

เกณฑ์การประเมิน มี 2 แบบ คือ เกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณ (quantitative) และเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ (qualitative) โดยเกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณจะแสดงข้อมูลเป็นตัวเลข ในขณะที่เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพจะแสดงข้อความเชิงพรรณนา

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการหาสถานะของปัจจัยเสี่ยงหรือเรียกว่า ระดับความเสี่ยง (degree of risk: D)

$$\begin{array}{rcl} \text{ระดับความเสี่ยง} & = & \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบ} \\ D & = & L \quad \times \quad I \end{array}$$

ในแต่ละระดับความเสี่ยงจะมีช่วงของผลการประเมินซึ่งเป็นค่าที่เกิดขึ้นจากผลคูณระหว่างระดับโอกาสกับระดับผลกระทบและความหมายของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน (Chair, Senior Management Team, University of Canterbury, 2010: 13)

ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมายของความเสี่ยง
ความเสี่ยง สูงมาก	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ สูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนมากที่จะต้องมีการจัดการ ความเสี่ยง ซึ่งก็คือต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ความเสี่ยง สูง	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ สูง ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องมีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งก็คือต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ความเสี่ยง ปานกลาง	มีความเสี่ยงเกิดขึ้น พอยอมรับได้ ซึ่งอาจพิจารณากลยุทธ์จัดการความเสี่ยงตามความจำเป็น เช่น มีการควบคุมเพิ่มเติม หรือโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้รับช่วยรับผิดชอบ
ความเสี่ยง ต่ำ	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับ ต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม จึงไม่ต้องมีแผนบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยง ต่ำมาก	มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับ ต่ำมาก ไม่ต้องกระทำการใดๆ และไม่จำเป็นต้องมีการบันทึกเป็นเอกสาร

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)										
สูงมาก ๕	สูง ๔	ปานกลาง ๓	ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑						
สูงมาก ๕	สูง ๔	ปานกลาง ๓	ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑	ปานกลาง	สูง				
					ปานกลาง	สูง				
ปานกลาง ๓	ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑	ต่ำมาก ๑	ต่ำมาก ๑	สูง	สูง				
					ปานกลาง	ปานกลาง				
ต่ำ ๒	ต่ำมาก ๑	ต่ำมาก ๑	ต่ำมาก ๑	ต่ำมาก ๑	สูง	สูง				
					ปานกลาง	ปานกลาง				
					1	2				
					ต่ำมาก	ต่ำ				
					3	ปานกลาง				
					4	สูง				
					5	สูงมาก				
					โอกาส (Likelihood)					

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง L x I
			ระดับโอกาส (L)	ระดับความรุนแรง (I)	
หลักสูตรไม่รองรับการศึกษาระดับภูมิภาค อาเซียนและระดับนานาชาติ	ไม่มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้รองรับการศึกษาระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	5	5	
	ไม่มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการของตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ	ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	5	5	

การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการระบุทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินการเพื่อลดระดับปัจจัยเสี่ยง โดยการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติเพื่อเลือกแนวทางเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการปัจจัยเสี่ยง พร้อมๆ กับสร้างวิธีการในการจัดการปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยงนั้นอาจพบว่าวิธีการในการจัดการปัจจัยเสี่ยงหนึ่งอาจใช้จัดการปัจจัยเสี่ยงสาเหตุอื่นได้ด้วย และในปัจจัยเสี่ยงหนึ่งอาจมีแนวทางในการจัดการได้มากกว่าหนึ่งแนวทางก็ได้ (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2555: 24) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554: 137-138) ได้กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง 4 แบบ ซึ่งรวมเรียกว่า 4 T's Strategies หรือเรียกว่า เทคนิค 4T ซึ่งประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยง (terminate) 2) การโอนหรือกระจาย (transfer) 3) การยอมรับ (take) และ 4) การลดหรือควบคุม (treat)

ตัวอย่าง รายละเอียดที่ควรระบุในแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยง							
ด้านการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน							
ภาควิชา ก. คณะ ข. วันที่ 1 เดือน 10 พ.ศ. 2556							
ให้ความสำคัญ ☐ หลักสูตร ☐ ผู้บริหาร ☒ ผู้สอน ☐ ผู้เรียน ☐ วิธีการเรียนการสอน ☐ ปัจจัยเกื้อหนุน ☐ การวัดและประเมินผล							
ยุทธศาสตร์ของสถาบัน การเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพของบัณฑิต กลยุทธ์ของสถาบัน (ตัวบ่งชี้ของภาควิชา) พัฒนาผู้สอนด้านวิชาการ วิธีการสอนและการวัดผล							
วัตถุประสงค์ของการบริหารและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ในการเรียนการสอนให้กับผู้สอน							
สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการเรียนการสอน							
☒ ภายใน นโยบายการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน ☒ ภายนอก นโยบายประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553							
สภาพความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การควบคุมในปัจจุบัน	การจัดการปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ผู้สอนไม่มีการบูรณาการวิจัยกับการเรียนการสอน	1. ผู้สอนไม่สนใจวิจัย การบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอน		☐ หยุด ☐ โอน ☐ ยอมรับ ☒ ลด	จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงวิชาการบูรณาการวิจัยกับการเรียนการสอน	คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมงานวิจัยหรือคณะกรรมการประกันคุณภาพ	ภายใน 1 ภาคการศึกษา	ผู้สอนมีความเข้าใจในวิธีการบูรณาการวิจัยกับการเรียนการสอน
	2. ผู้สอนอยู่ระหว่างการพัฒนาการวิจัย		☐ หยุด ☐ โอน ☒ ยอมรับ ☒ ลด	นำผลงานวิจัยของผู้สอนไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนางานวิจัยของตนเองที่อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย	ผู้สอน	ดำเนินการได้ทันที	ผู้สอนได้มีการบูรณาการวิจัยกับการเรียน

❖ การดำเนินงาน (do : D) ตามแผนบริหารความเสี่ยง: เป็นการทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ออกแบบไว้

❖ การติดตามผล (check : C) แผนบริหารความเสี่ยง : เป็นการติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การดำเนินงานเพื่อติดตามความคืบหน้าและดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการดำเนินการภายหลังการที่ได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จึงนับเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้มีการออกแบบไว้นั้นมีการจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม และสามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้ ซึ่งการติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะคือ

- การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจมีการกำหนดความถี่ในการติดตามผล อาจเป็นทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 9 เดือน

- การติดตามผลเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังการที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงแล้ว ซึ่งอาจมีการกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และ/หรือ รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา

❖ การทบทวน (act : A) แผนบริหารความเสี่ยง เป็นการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ซึ่งรวมทั้งสภาพความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นหรือผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกภาควิชา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 139) โดยที่การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นภายหลังการติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งนับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อแผนบริหารความเสี่ยงในครั้งต่อไป

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานที่ถือว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงภายในสถาบันและหน่วยงานภายในทุกส่วนที่มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะได้นำผลของการบริหาร ความเสี่ยงไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อการปรับปรุงและกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถาบันและหน่วยงานภายในสถาบันต่อไป และผู้บริหารระดับสูงควรเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรในสถาบัน ตลอดจนมีการสื่อสารและใช้คำในความหมายเดียวกัน อีกทั้งมีกระบวนการบริหารและจัดการอย่างมีคุณภาพด้วยการขับเคลื่อนผ่านวงจร P-D-C-A

เอกสารอ้างอิง

ชนิษฐา ชัยรัตนวรรณ. (2011). “การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับระบบการศึกษาของไทย.”

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 419-434.

ชนิษฐา ชัยรัตนวรรณ. (2557). “การจัดทำคู่มือความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย.”

เอกสารประกอบการบรรยาย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2553). **แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย**

นเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก

www.office.nu.ac.th/meeting/on/risk-RM-NU.pdf

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. (2556). COSO ERM เปรียบเทียบกับมาตรฐาน ISO 31000 ใครที่ใช้เลย. เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://chirapon.wordpress.com>.

จักรพันธ์ ลั่นนันท และ ประเสริฐ อัครประณพวงศ์. (2551). “แผนการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการประกอบ

ใหม่สำหรับรถจักรยานยนต์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ.” **วารสารรามคำแหง ฉบับ**

วิศวกรรมศาสตร์ ปีที่ 2, ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน).

ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2011). “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารวิชาการ**

Veridian E-Journal ปีที่ 2, ฉบับที่ 1 (สิงหาคม): 33-48.

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2554). อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. สัมภาษณ์, 7

ธันวาคม 2554.

บุปผา ชวะพงษ์. (2555). **บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยง.** เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม. เข้าถึงได้

จาก www.web.rid.go.th/fad/fad_pro/km/rm1/rk3.ppt.

ประเสริฐ อัครประณพวงศ์. (2555). ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2555.

ประเสริฐ อัครประณพวงศ์และคณะ. (2555). การสนทนากลุ่ม. **เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2555** มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

พาสีธี หล่อธีรพงศ์. (2554). **คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี**

พระจอมเกล้าธนบุรี. สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2554.

ไพจิตร ผาวาน. (2555). อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศรีปทุม. สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2555.

ศิรินทิพย์ จันทรธิง. (2007). การประเมินความเสี่ยงต่อความเสียหายของทรัพยากรการท่องเที่ยวและอันตราย จาก

การท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติน้ำตกห้วยยาง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. **Environment and Natural Resources Journal.** ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (ธันวาคม).

สมศักดิ์ ชะนา. (2544). “การประยุกต์วิธีและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง กรณีศึกษา: อุบัติภัยร้ายแรงจาก

สารเคมีอันตรายพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**

สาขาเทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

สิรินันทา จ่างพิพัฒน์นวกิจ และธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงใน

อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า. **วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา.** ปีที่ 6,

ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). “คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา

ระดับอุดมศึกษา 2553.” สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.

- Chair, Senior Management Team, University of Canterbury. (2010). **Risk Managemetn & Compliance Framework**. Christchurch New Zealand.
- Dale Cassidy, Larry Goldstein, Sandra L. Johnson, John A. Mattie and James E. Morley. JR. (2012). **Developing a Strategy to Manage Enterprisewide Risk in Higher Education**. Accessed November 12. Available from http://www.nacubo.org/documents/business_topics/enterprisewide_risk.pdf.
- International Organization for Standard ISO. (2009). **Risk Management-Principles and Guidelines**. Accessed September 29. Available from http://tlp.excellencegateway.org.uk/tlp/xcurricula/el/assets/documents/al_O.pdf.
- PricewaterhouseCoopers. (2004). **แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง-ตุลาคม 2547**. เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม. เข้าถึงได้จาก [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).