

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
แบบครบวงจรในประเทศไทย

เกียรติคุณ จินตวร

ดุษฎีนิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**TOTAL RISK MANAGEMENT FOR PRIVATE
HIGHER EDUCATION INSTITUTE
IN THAILAND**

KIATTIKUN CHINTAWON

**A dissertation paper submitted in partial fulfillment of the requirements for
Doctor of Philosophy in Technology Management
Academic Year 2017
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University**

ชื่อเรื่องคุษฎีนิพนธ์

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย

ชื่อนักศึกษา

นายเกียรติคุณ จินตวร

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร.พิวลิป เกรือมา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริวรรณ เขี่ยมสะอาด)

.....อธิการบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลินดา เกษณ์มา)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ พลตำรวจตรี ดร.พิศาล มุขแจ้ง)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ผ่องพรรณ รัตนธนาวัฒน์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กชกร หัสโรจน์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิตรัชชาติ สุขบท)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล อุ่นสวัสดิ์)

.....กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์)

โครงการปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบบครบวงจรในประเทศไทย
ชื่อผู้วิจัย	เกียรติคุณ จินตวร
สาขาวิชา	การจัดการเทคโนโลยี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี กวินเสกสรรค์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ทิมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทิวลิป เครือมา
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ และ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรให้สามารถใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชน ประชากรการวิจัยคือผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการที่รับผิดชอบ จำนวน 1,200คน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3 แห่ง ในช่วงปีการศึกษา 2555 -2556 ใช้การสุ่มตัวอย่าง แบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 500 คน จากประชากร 1,200คน เครื่องมือการวิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และ แบบสอบถาม สถิติใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม 2 ทาง

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรประเมินตามหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานมีความเสี่ยง ทั้งหมด 1,128 ความเสี่ยง เกิดรูปแบบรายงานที่ใช้กันทั่วไปมี 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) รายงานความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายกิจกรรมของทุกหน่วยงาน ทุกขั้นตอนและ (2) รายงานอันดับความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านปฏิบัติการ ด้านบุคลากรหรือธรรมาภิบาล และด้านเหตุการณ์ภายนอกและชื่อเสียงของสถาบันเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย

2) การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้กับทุกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีการรายงานเพิ่มเติมอีก 5 รูปแบบ

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับความเสี่ยง

Title **Total Risk Management of Private Higher Education Institute
in Thailand**

Author **KiattikunChintawon**

Program **Technology Management**

Major Advisor **Associate Professor Dr.BoonmeKavinseksan**

Co-advisor **Associate Professor Dr.SombatTeekasap**

Co-advisor **Associate Professor Police Colonel Dr.TulipKruerma**

Academic Year **2017**

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the Thonburi University model of total risk management of private higher education institutes of Thailand and 2) to develop model of total risk management for private higher education institutes. The population included 1,200 risk experts, executives, lecturers, staff, and related committees from 3 higher institutes in academic years 2012-2013. The 500 samples were obtained through purposive random sampling. Data were collected using in-depth interview protocol and a set of questionnaire and were statistically analyzed using Two-way ANOVA.

The findings revealed the followings.

1) There were 1,128 risks found after the implementation of total risk management according to the responsibility of each division. The models of reporting risks were twofold, i.e., (1) Institute's risk report in terms of division's project and methods and (2) report of risks in 6 aspects, i.e., resources, strategies, policy, operation, personnel or good governance, and external factors and institute's reputation.

2) The other 5 additional model should be reported for effective total risk management for private higher education institutes.

Keywords: Total Risk Management Model, Private Higher Education Institutions, Risk Level

กิตติกรรมประกาศ

คุณภิญโญ นพรัตน์ สำเร็จลุล่วงได้ดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมีกวินเสกสรร รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ และรองศาสตราจารย์ พ.ต.อ. ดร.ทิวลิป เกรือมา ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้สละเวลามาน้อมเกล้าให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน และถ่ายทอดประสบการณ์การทำวิจัยให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ในด้านข้อมูลทางด้านงานวิจัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยธนบุรีที่กรุณานำต้นแบบมาใช้ในการทำวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบคุณภิญโญ นพรัตน์ทุกท่านที่ได้ให้ความเมตตาให้ข้อเสนอแนะทำให้คุณภิญโญ นพรัตน์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและเข้าร่วมประชุมกลุ่ม จนทำให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่และอำนวยความสะดวกต่างๆ

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนๆ และครอบครัวที่เป็นกำลังใจ โดยเฉพาะนางสุปราณี จินตวร ที่ช่วยตรวจทานรูปแบบงานวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีมาตลอด

เกียรติคุณ จินตวร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมุติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปใน ประเทศไทย.....	38
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการควบคุมภายในและควบคุมคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาภายในและคุณภาพในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ.....	39
รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งภาครัฐและ เอกชนที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทย.....	49
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆ.....	51
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	67
ประชากร.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 :เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	71
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 : เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาแบบครบวงจรสามารถใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชนได้.....	99
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3:เพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุน.....	103
บทที่ 5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผลการวิจัย.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	116
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	124
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	125
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	127
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	149
ภาคผนวก จ หนังสือตอบรับบทความลงวารสาร.....	168
ภาคผนวก ฉ สำเนาประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษ.....	170
ประวัติผู้วิจัย.....	175

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ระบบการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ.....	11
2	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ.....	13
3	ระดับผลกระทบของเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงภาพ.....	14
4	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยง.....	19
5	ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ที่แสดงถึงเกณฑ์ประเมินระบบบริหารความเสี่ยง.....	47
6	ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ที่แสดงถึงเกณฑ์ประเมินระบบบริหารความเสี่ยงในรายละเอียด.....	48
7	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไปที่ 1 รายงานการระบุปัจจัยเสี่ยงการประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของงานหรือกิจกรรมหรือหน่วยงานคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556 งานควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตรวัตถุประสงค์ เพื่อการดำเนินให้เป็นไปตามพันธกิจหลักของหน่วยงาน.....	72
8	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไปที่ 2 รายงานบริหารความเสี่ยงที่เรียงอันดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านปีการศึกษา 2555.....	73
9	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไปที่ 2 รายงานความเสี่ยงที่เรียงอันดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้านปีการศึกษา 2556.....	73
10	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 1 รายงานความเสี่ยงที่ระบุถึงความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่และมีผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงของกิจกรรมของทุกหน่วยงานตัวอย่างเป็นของคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556.....	83
11	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 2 แสดงรายงานจัดอันดับความเสี่ยงของทุกกิจกรรมของทุกหน่วยงาน ตัวอย่างเป็นของคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556.....	84
12	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 3 แสดงรายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของทุกกิจกรรมของทุกหน่วยงาน โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้าน ตัวอย่างเป็นของคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556.....	85

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 4 รายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของ คณะและหน่วยงานและภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2555 88
14	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 4 รายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของ ทุกคณะและหน่วยงานและภาพรวมของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556..... 89
15	รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 5 รายงานสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้านของทุกหน่วยงานและภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยปีการศึกษา 2556.... 92
16	รูปแบบรายงานความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 5 รายงานสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ของ ทุกหน่วยงานและภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556..... 95
17	คำนวณความแปรปรวนร่วม 2 ทาง (Two-way Anova) โดยใช้โปรแกรม Mini Tab..... 101
18	แสดงระดับความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรีมหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเซียและวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก..... 103
19	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกริกและมหาวิทยาลัยพายัพ..... 113
20	สูตรหาระดับโอกาสของความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่ไม่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์..... 119

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	8
2	แผนภูมิแสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษา เอกชน.....	9
3	ระดับโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงของ COSO.....	12
4	ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณ.....	15
5	ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอน.....	17
6	ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของ COSO ที่ปรับปรุงแล้ว.....	21
7	การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์.....	22
8	การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบ โครงสร้างของ Treasury Board of Canada.....	30
9	ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการความเสี่ยง..	33
10	รายละเอียดของสาระต่างๆในกระบวนการจัดการความเสี่ยงและความเกี่ยวพัน.....	34
11	วัดระดับความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน.....	38
12	การควบคุม สภาพแวดล้อมของของCOSO.....	41
13	ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)ของมหาวิทยาลัยกรีก และมหาวิทยาลัยพายัพ.....	50
14	ตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ปรับปรุงแล้ว.....	51
15	กระบวนการของทฤษฎีระบบ.....	52
16	กระบวนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์.....	56
17	บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกกิจกรรมที่จะ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย.....	74
18	ระดับความเสี่ยง(Degree of risk) ของ: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (coso).....	76

สารบัญญภาพ(ต่อ)

ภาพที่		หน้า
19	ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ที่ปรับปรุงแล้ว.....	77
20	โครงสร้างคณะและหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยธนบุรี.....	78
21	แผนภูมิขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 7 รูปแบบ.....	79
22	ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ที่ปรับปรุงแล้ว.....	118

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเสี่ยงมีหลายรูปแบบและมีรูปแบบความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอเนื่องจากสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการบริหารแบบไม่มีความเสี่ยงเลยเป็นไปได้ดังนั้นก็ควมคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดความเสียหายขององค์กร (องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, 2555, ออนไลน์)

นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ต่างให้คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกันไปแต่หลักคำสำคัญที่เหมือนกันคือความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย และทำความเสียหายให้กับองค์กรจนมีผลทำให้ประเทศชาติเสียหาย (กมล รอดคล้าย, 2553, น.10)

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 สถาบันทางการเงินหลายแห่งในประเทศไทยถึงขั้นล้มละลายด้วยเหตุผลหลัก คือการไม่มีมาตรการและเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ดี หลังจากเหตุการณ์นี้ธนาคารพาณิชย์ และธนาคารของรัฐในประเทศไทยเกือบทุกแห่งได้เริ่มจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยง ขณะเดียวกันยังมีผลต่อสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งถูกปิดตัวลงเช่น วิทยาลัยคณาวิสต์ (นิมิต สะอาดโคม, 2554, น.23)

คำว่า “ความเสี่ยง (Risk)” คืออุปสรรคที่กีดกันการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในการดำเนินงานขององค์กรตามภารกิจหรือหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบหรือโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในแผน ความเสี่ยงสามารถถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ ที่มากระทบ จึงอาจจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่ต้องการในการบริหารความเสี่ยง ตามด้านต่างๆ ของโอกาสและผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร จะประกอบด้วย ความเสี่ยง ด้านยุทธศาสตร์ ด้านรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (ชัยณรงค์ ชันพณี, 2555, ออนไลน์)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้างพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้มีการปฏิรูปการอุดมศึกษาในทิศทางที่เป็นสากลมากขึ้น ส่งผลให้ต้องเพิ่มการปรับปรุงการบริหารอุดมศึกษา คือ มีความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมทางวิชาการและมหาวิทยาลัย การแข่งขันเชิงธุรกิจมากขึ้น ต้องเพิ่ม

การปรับปรุงหลักสูตรและอาคารสถานที่ที่ทันสมัยเพื่อจูงใจให้มีผู้เรียนมากขึ้น ในขณะที่ต้องบริหารคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (วโชค ไชยวงศ์, 2549, น.23)

มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและของเอกชน ควรมีระดับการบริหารจัดการการบริหารในระดับที่สูงกว่าปกติคือควรมีการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบ และการควบคุมภายใน และภายนอก และมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและของเอกชน พบว่า สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันสูง บางกลุ่มขยายตัวอย่างไร้ทิศทางมหาวิทยาลัยของรัฐที่เคยมีคุณภาพดีมากมีขนาดนักศึกษา 20,000 คน ขยายการรับเป็น 50,000 คน หรือมหาวิทยาลัยขนาดเล็กรับ 10,000 คน ขยายการรับเป็น 30,000 คน สิ่งที่ตามมาคือมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทัน สาเหตุเนื่องจากการขยายตัวอย่างไร้ทิศทางทำให้คุณภาพย่ำแย่ (ภาวิข ทองโรจน์, 2550, น.9-11) ปรากฏการณ์ที่เป็นมุมสะท้อนจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อแย่งนักศึกษาเข้าเรียนให้ได้มากที่สุด เพื่อหาจุดคุ้มทุน หรือมีกำไร การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ (วโชค ไชยวงศ์, 2549, น.13)

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีน้อย โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งมีความเสี่ยงสูง เพราะเริ่มมีการก่อตั้งได้ประมาณ 20 ถึง 40 ปี ที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก บางสถาบันเริ่มก่อตั้งใหม่ไม่ถึงสิบปี และที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้นสามารถพัฒนาไปได้น้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการจะพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นกระบวนการดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้นจนได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการรวมถึงสามารถตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจนและจะทำให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเป็นระบบเกิดประโยชน์ อย่างแท้จริงต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเพื่อนำผลการ วิจัยมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้กับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรต่างๆ ต่อไป (วโชค ไชยวงศ์, 2549, น.29)

ความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสาเหตุอยู่ 3 ประเด็นใหญ่ๆ ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านการเงินซึ่งอาจเกิดจากจำนวนนักศึกษาน้อยทำให้รายได้น้อยกว่ารายจ่าย หรือเกิดจากการนำรายได้ไปใช้ผิดประเภทเช่นนำเงินไปซื้อหุ้นหรือลงทุนด้านอื่นๆแทนที่จะนำไปพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งไม่

ว่ากรณีใดก็ตามทำให้ประสบกับการขาดทุนสุดท้ายจะต้องถูกปิดตัวไป 2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถูกสั่งปิดเพราะไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและ/หรือตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา (สกอ.) 3. เกิดอุบัติเหตุต่างๆ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ฯลฯ โดยสาเหตุของความเสียหายทั้ง 2 ประการแรกถ้ามีการบริหารความเสี่ยงที่ดีก็สามารถลดความเสียหายลงได้ (ชัยณรงค์ ชันฉนิ๊ก, 2555, ออนไลน์)

ความเสี่ยงด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระดับความสำคัญรองลงมา คือ การผลิตบัณฑิตไม่ได้มาตรฐาน หรือได้มาตรฐานที่ไม่เท่าเทียมกันเช่นกรณีมหาวิทยาลัยต่างเปิดศูนย์นอก ที่ตั้งมหาวิทยาลัยและในที่สุดศูนย์เหล่านั้นก็ถูกปิดตัวลงซึ่งมีผลกระทบต่อมาตรฐานการศึกษาและ ผู้สมัคร เข้าเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานของรัฐและถูก ปิดตัวลงเช่น มหาวิทยาลัยอีสาน ฯลฯ แม้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จะกำหนด เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในที่มีตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงก็ตาม แต่มหาวิทยาลัยดังกล่าว มิได้นำเอาเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นทางการ เพียงแต่สร้างหลักฐานเพื่อตอบ โจทย์ของตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) เท่านั้น (กมล รอดคล้าย, 2553, น.19)

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา มีกิจกรรมมากมายเพื่อให้ครอบคลุมพันธกิจ หลักอีกทั้งต้องเชื่อมโยงพันธกิจต่างๆอย่างบูรณาการและมีการทำเป็นกระบวนการอย่างเป็น ระบบซึ่งทุกๆกิจกรรมของแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานวิชาการทำให้เราทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ประเมิน ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึง การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดม ศึกษา ควรดำเนินการอย่างครบวงจรหรือมีการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร (Total Risk Management) นั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2556, น.50)

ผู้วิจัยเห็นว่าควรสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรม โดยสร้างรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำให้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย”

คำถามการวิจัย

1. เติมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรมีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติจริงโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะมีรูปแบบเป็นอย่างไรและสามารถนำมาใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชน อื่นๆ ได้หรือไม่
3. การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนการบริหารความเสี่ยงเมื่อนำเอารูปแบบการความเสี่ยงดังกล่าวมาใช้สามารถลดความเสี่ยงลงหรือลดความเสียหายลงได้หรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรสามารถนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง

สมมติฐานการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 กำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในลักษณะรูปแบบที่ใช้กันมากหรือรูปแบบทั่วไปที่ได้จากข้อกำหนดของการประเมินระบบบริหารความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ) ส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีของ COSO หรืออาจมีการปรับปรุง ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรจะเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะและรูปแบบเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ลุ่มลึกกว่า กล่าวคือสามารถหาปัจจัยเสี่ยง โอกาสและผลกระทบแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของกิจกรรมของคณะและหน่วยงาน แล้วหาระดับความเสี่ยงของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนและหาความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วเรียงลำดับความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน/คณะ และนำระดับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน/คณะมหาวิทยาลัยรวมกันจนเป็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแล้วนำข้อมูลของหน่วยงานคณะและมหาวิทยาลัย มาเปรียบเทียบกันตั้งแต่ 2 ปี การศึกษาเป็นต้นไปเพื่อหาแนวโน้มระดับความเสี่ยงโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวมและค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 คือเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนแบบครบวงจรของมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆและมาใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชน อื่นๆ โดยใช้ประชากรหรือตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเจาะจงในสถาบันการศึกษาเอกชน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย วิทยาลัยเซารัสบางกอกเนื่องจากมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ก่อตั้งมาใช้เวลาใกล้เคียงกันโดยใช้สมมุติฐานทางสถิติเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงของตัวบ่งชี้ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาในการประกันคุณภาพภายในและเชิงปริมาณที่เรียกว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Twoway-Anova) ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 โดยใช้ตัวแปรแต่ละชุดซึ่งแต่ละชุดมีหลายกลุ่มจะมีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่ โดยมีสมมุติฐานดังนี้คือระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแต่ละคณะ/หน่วยงานเป็นตัวแปรต้นจะมีผลระดับความเสี่ยงที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ (ตัวแปรตาม) ดังมีรายละเอียดของสมมุติฐานดังนี้

$H0_1: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ หมายถึงสมมุติฐานหลักที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกันได้แก่มหาวิทยาลัยธนบุรี (μ_1) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย (μ_2) และวิทยาลัยเซารัสบางกอก (μ_3)

$H1_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ หมายถึงสมมุติฐานรองที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยทั้ง (University) 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

$H0_2: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ หมายถึงสมมุติฐานหลักที่ 2 คือคณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน

$H1_2: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ หมายถึงสมมุติฐานรองที่ 2 คือคณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 ศึกษาถึงการประเมินแบบ Activity Base Costing หรือกล่าวโดยสรุป คือ มีการวิเคราะห์จำนวนทรัพยากรที่นำไปใช้ในกิจกรรมของทุกๆกิจกรรมประกอบการวิเคราะห์ Benefit/Cost Ratio เพื่อหาการคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือใช้ทฤษฎี Benefit /Cost Ratio ถ้า $Benefit /Cost \geq 1$ แสดงว่ามีความคุ้มค่าการลงทุน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของประชากร และขอบเขตของเวลา

ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเจาะจงในสถาบันการศึกษาเอกชน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ ปีการศึกษา 2555 -2556

ขอบเขตของเนื้อหา

การบริหารความเสี่ยงเฉพาะที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่เกี่ยวเนื่องกับพันธกิจ เพื่อต้องการลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานสนับสนุนและคณะ/สาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ 6 ด้านตามเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ.)ปี การศึกษา 2555 ถึง 2556 ที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาโดยมีความเสี่ยง 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานด้านบุคลากรและธรรมาภิบาลและด้านสภาพแวดล้อมและชื่อเสียงของสถาบันของสถาบันการศึกษาเอกชน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชียและวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 -2556

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ไปใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมและสามารถประมาณค่าความเสียหายที่ลดลงเป็นตัวเงินได้
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้แม้บริบทที่เปลี่ยนไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้หน่วยงานต้องปิดตัวลง ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

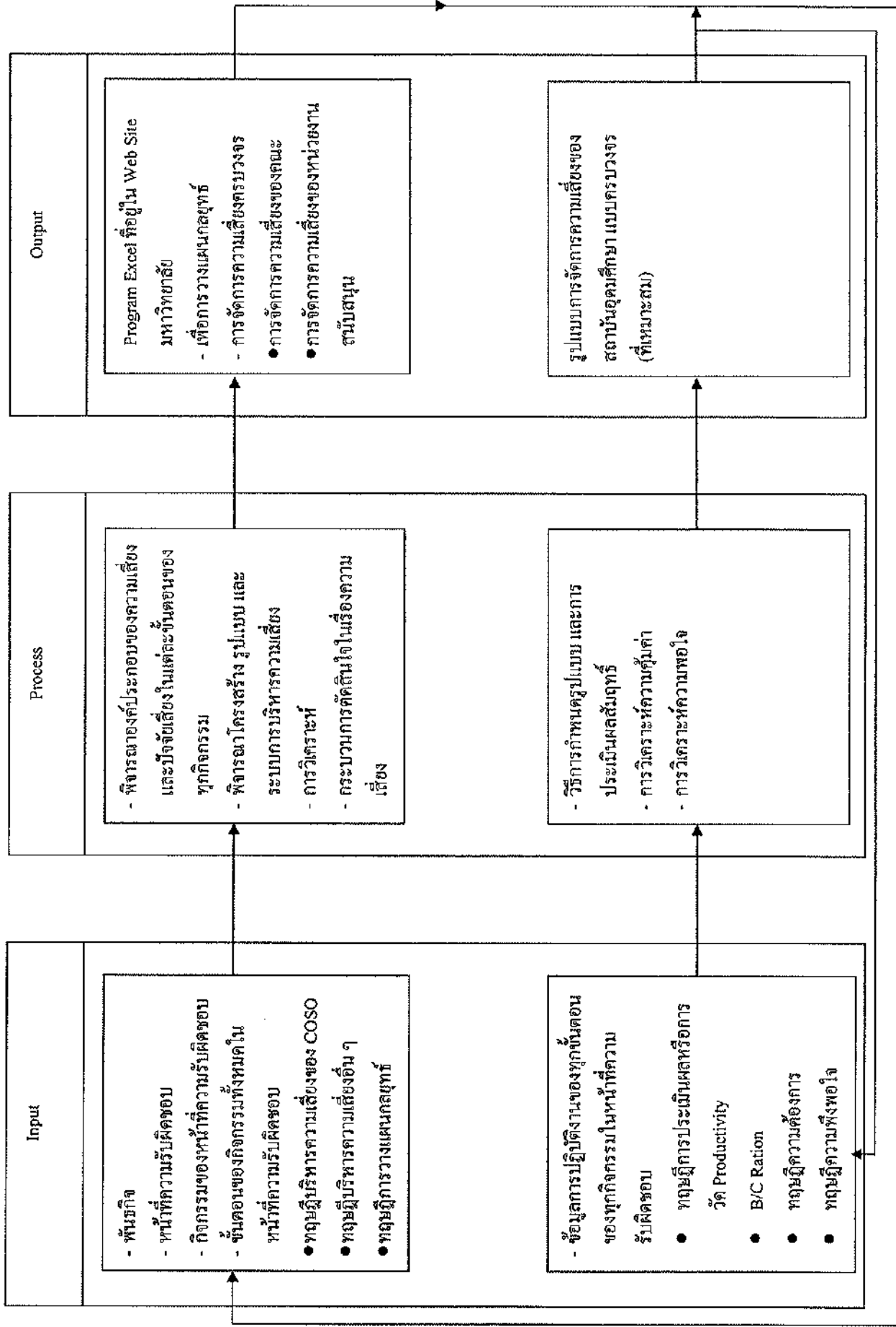
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ช่วยบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการจัดการ

ความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหาร โอกาส และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยณรงค์ ชันฉวีภัก, 2555, ออนไลน์)

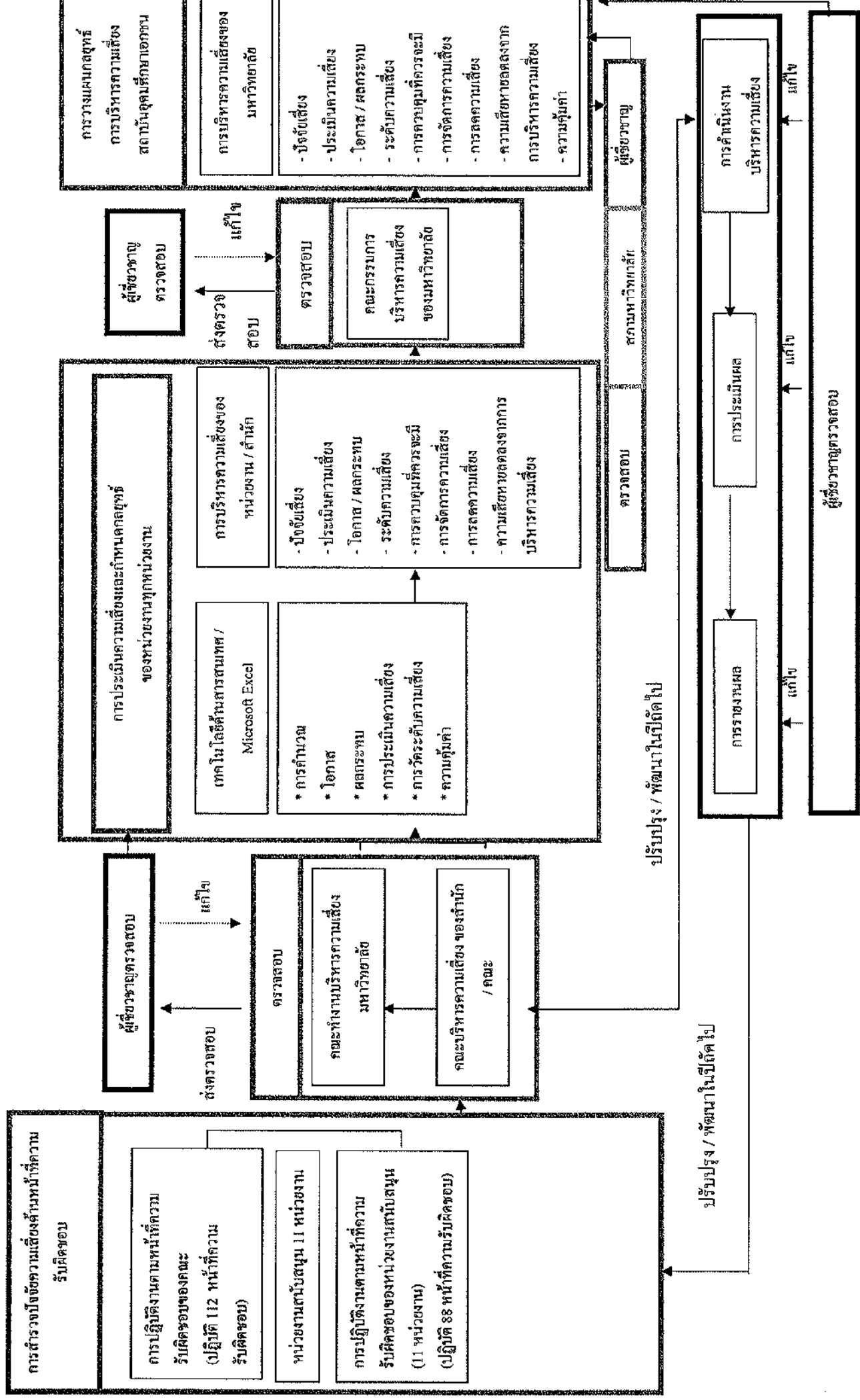
การบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร (Total Risk Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ (ตามภาพที่ 1 และภาพที่ 2) ในการจัดการบริหารความเสี่ยงทุกๆกิจกรรมของแต่ละหน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานวิชาการ ทำให้เราทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2556, น.10-15)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติสถานอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550 (พระราชบัญญัติสถานอุดมศึกษา, 2546, น.10)

ตัวชี้วัดที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นกระบวนการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2555, น.60)



ภาพที่ 1 : แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย (ทฤษฎีระบบ)



ภาพที่ 2 : แผนภูมิแสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในอุดมคติภายนอก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจร” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสถาบันการศึกษาอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งภาครัฐ และเอกชนในต่างประเทศ
2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรในประเทศไทย
3. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งภาครัฐ และเอกชน ในประเทศไทย
4. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งภาครัฐและเอกชน ที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทย
5. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการต่างๆ ซึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีทรัพยากรในการจัดการ ทฤษฎีการประเมิน (Appraisal theory) เพื่อต้องการวัด Productivity ของผลผลิต หรือการวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลผลิต ทฤษฎีการจัดการ/การบริหารองค์กร ตลอดจนทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยี ทฤษฎีความพอใจ ทฤษฎีความต้องการและทฤษฎีแนวคิดของการประเมินความคุ้มค่าการลงทุน(Benefit/Cost ratio)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบัน การจัดการความเสี่ยงในต่างประเทศมีใช้กันมานานและแพร่หลายในองค์กรต่างๆ มากมายและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ได้นำเสนอแนวความคิดพร้อมกรอบ โครงสร้างของระบบการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สมาชิก องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ นำไป ประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของตนเองได้จริง ดังสามารถสรุปแนวความคิดการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยงจากประเทศต่างๆดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระบบการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ

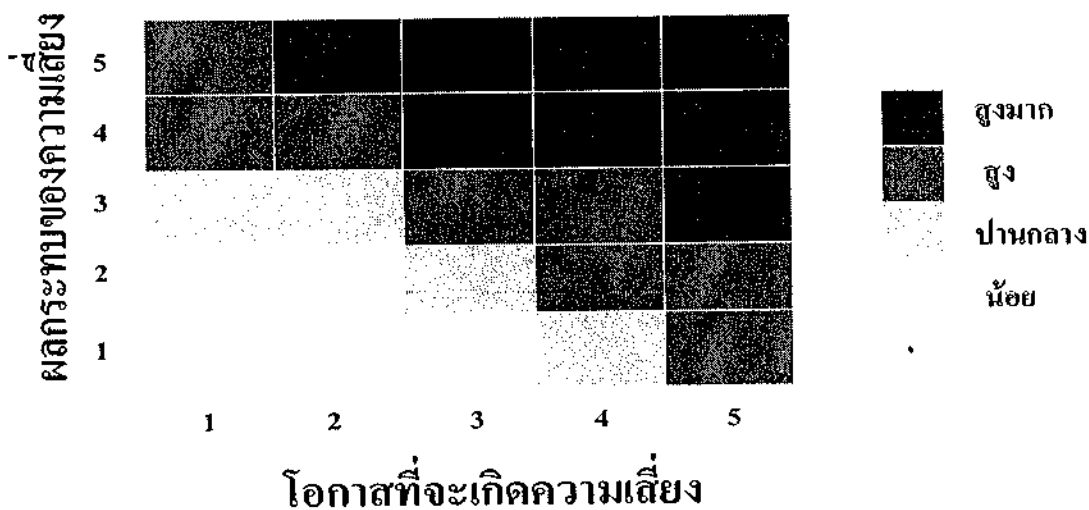
ระบบการจัดการความเสี่ยง	
ประเทศสหรัฐอเมริกา	การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ โดยการทำทุกขั้นตอนของกิจกรรมมาบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)
ประเทศออสเตรเลีย	การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS4360:2004)
ประเทศแคนาดา	การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบ โครงสร้างของ Treasury Board of Canada
International Organization For Standardization (ISO)	การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO/DIS31000 (ฉบับร่าง 2009)
Bank for International Settlements (BIS)	การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Bank for International Settlements (BASEL 10)

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554

1. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

แนวคิดการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่าองค์กรต่างๆ ดำรงอยู่เพื่อสร้างและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตามทุกองค์กรต้องประสบกับความไม่แน่นอน (หมายความถึงการไม่สามารถระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้มีส่วนช่วยสร้าง ดำรงรักษาไว้หรือทำลายคุณค่าขององค์กร ความไม่แน่นอนอาจเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ผลกระทบเชิงลบ โดยไปลดมูลค่าหรือเป็น โอกาสที่ให้ผลกระทบเชิงบวก โดยไปเพิ่มมูลค่า ดังนั้นในการสร้างเสริมมูลค่าสูงสุดให้แก่องค์กรผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายการเจริญเติบโต เป้าหมายผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านทาง การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ข้อดีของการที่มีการจัดการความเสี่ยงคือช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ช่วยให้การตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น

ช่วยลดเหตุการณ์อันไม่คาดคิดและความสูญเสียที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงในองค์กรรวมให้ดีขึ้น ช่วยเสริมการดำเนินงานเชิงรุกในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ เป็นโอกาสทางธุรกิจ และช่วยในการบริหารเงินทุนให้ดีขึ้นทั้งแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กรก็เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานมักจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ (หมายความว่าความไม่แน่นอนที่ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ จะเกิดขึ้นเมื่อไร และมีผลกระทบมากเพียงใด) ต่างๆ ที่หลากหลายซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอก เหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ดังกล่าวอาจเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสของความเสี่ยงได้ดังแผนภาพแสดงรายละเอียดถึงระดับโอกาสความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่ามีโอกาสและความรุนแรงมากน้อยแค่ไหนดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : แสดงตารางระดับโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงของ COSO

(The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission, 2009)

ตารางที่ 2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง
ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุก ครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นในกรณีข้อยกเว้น

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO),2004

ตารางที่ 3 ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ตัวอย่างระดับผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
ตัวอย่างระดับผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่าง มหันต์มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO), 2004

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงให้ อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขอความการจัดการความเสี่ยงข้างต้นสะท้อนให้เห็นแนวความคิดพื้นฐานหลายประการของการจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ

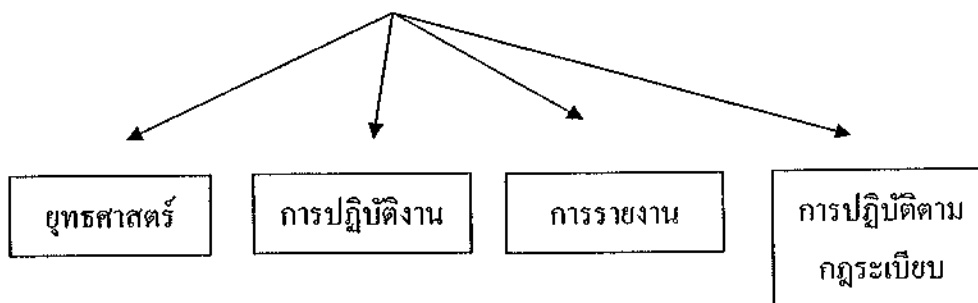
1. เป็นกระบวนการที่ดำเนินอยู่และกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
2. เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยทุกระดับ

3. ถูกออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ของโอกาสที่มีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดและผลกระทบ
4. ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
5. ใช้จัดการความเสี่ยงในภาพรวม
6. ใช้บริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อฝ่ายจัดการและคณะกรรมการว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นวิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ในแง่มุมมองของการบริหาร การมีการจัดการความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับข้อมูลอย่างทันทั่วทั้งที่ และทำให้ทราบ ระยะห่างจากการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามการจัดการความเสี่ยงไม่สามารถช่วยองค์กรจากการที่ฝ่ายบริหารใช้ดุลยพินิจ หรือทำการตัดสินใจที่ผิดพลาดและไม่ช่วยป้องกันเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผล กระทบด้านลบต่อองค์กรและทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน ได้แก่ 1.ยุทธศาสตร์ 2.การปฏิบัติงาน 3.การรายงาน/การเงิน 4.การปฏิบัติตามกฎระเบียบดังภาพที่ 4

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



ภาพที่ 4 : ระดับผลกระทบของเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณ

(การบริหารความเสี่ยงของ COSO ต้องวิเคราะห์ทุกกิจกรรม)

ภายใต้บริบทของพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ฝ่ายบริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เชื่อมโยงกันลดหลั่นลงไปทั่วทั้งองค์กร

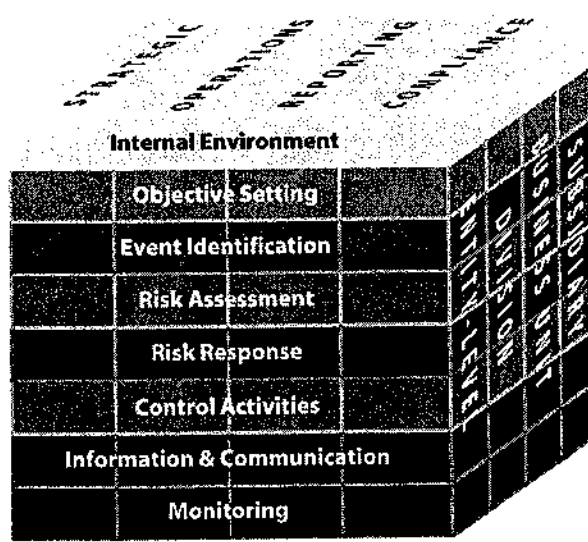
วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นตัวกำหนดช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมักจะไม่เปลี่ยนแปลง ขณะที่การสร้างกลยุทธ์ การปฏิบัติการ

การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอาจปรับเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วงจรความสำเร็จขององค์กรจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยระบุเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน และช่วยระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์และสัมพันธ์กับ กิจกรรม

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นที่การบรรลุพันธกิจ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ด้านการรายงานมีอยู่เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น และวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติการจะอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร กระนั้นก็ตาม ผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจะบรรเทาลง ได้ด้วยการประเมิน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และการจัดทำแผนฉุกเฉินรองรับ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะอยู่ในการควบคุมขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่กำหนดว่าฝ่ายบริหารควรเลือกวัตถุประสงค์ใด แต่กำหนดว่าฝ่ายบริหารควรมีกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจ และให้ความเชื่อมั่นว่าวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนั้น ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยในการวางกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดผลตอบแทนจากการลงทุน อีกทั้งยังช่วยกำหนดช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ ยอมรับได้และเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

นอกจากวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โครงสร้างการจัดการความเสี่ยงยังประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบซึ่งประยุกต์เข้ากับทุกวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้ง 8 ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งหมายความรวมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ปรัชญาการจัดการความเสี่ยงที่ประกอบด้วยสถานภาพความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน และคุณค่าของบุคลากรที่ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความสามารถ ปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งผลถึงความตระหนักถึงความเสี่ยง ตลอดจนพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นๆทั้งหมด รวมทั้งช่วยให้เกิดแนวทาง ปฏิบัติและโครงสร้างดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 :ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน
(The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกช่วยสนับสนุนพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การระบุเหตุการณ์ ต้องครอบคลุมทั้งเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัย ภายในอันจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งการแยกแยะความเสี่ยงออกจากโอกาส โดยที่โอกาสจะถูกนำกลับไปพิจารณาใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์

3. การประเมินความเสี่ยง คือการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด และวิเคราะห์ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ เหตุการณ์ที่ควร ได้รับความสนใจอย่างมากคือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้ และยัง ไม่ได้ประเมิน การประเมินความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนด ความเสี่ยง ทั้งหมดขององค์กร ขณะที่การประเมินอาจเป็น ได้ทั้งเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ และ ต้องครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติก่อนหน้าการจัดการและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากการจัดการแล้ว การเลือกใช้วิธีประเมินรูปแบบใดขึ้นกับความแม่นยำที่ต้องการและ วัฒนธรรมของแต่ละหน่วยธุรกิจ

4. การตอบสนองความเสี่ยง อาจเป็นได้ทั้งการหลีกเลี่ยง การลด การหาผู้ร่วมรับ และ/ หรือ การยอมรับ ฝ่ายบริหารเป็นคนเลือกรูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมในการตอบสนอง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ผลกระทบจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงว่าอยู่ในแนวทางเดียวกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่ ต้นทุนเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เป็นไปได้และโอกาสที่เป็นไปได้ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอยู่นอกเหนือ การจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะหรือไม่

5. กิจกรรมควบคุม ประกอบด้วยนโยบายที่เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและวิธีปฏิบัติที่ทำให้ นโยบายบังเกิดผล ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ไว้ใจได้ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตัวอย่าง เช่น หากองค์กรมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานอย่างแพร่หลาย

6. กิจกรรมควบคุมเป็นการ เฉพาะได้แก่การควบคุมทั่วไปในส่วนการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ และการควบคุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลของระบบงานในทุกขั้นตอนเพื่อ ป้องกันข้อผิดพลาดที่จะบันทึกเข้าระบบและเพื่อตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร โดยสารสนเทศคือการระบุ บันทึก และจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไว้ และสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ขณะที่การสื่อสารครอบคลุมตั้งแต่จากผู้บริหาร ไปสู่พนักงานระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบน

8. การติดตามประเมินผล หมายถึงการติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยประเมิน แต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง ตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำ ผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

องค์ประกอบทั้ง 8 ของการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นจะต้องถูกดำเนินการเรียงไป ตามลำดับ การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้หลายทิศทางและอาจเข้าไปเข้ามาใน กรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ วัตถุประสงค์ทั้ง 4 และองค์ประกอบ ทั้ง 8 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่วัตถุประสงค์คือสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผล ขณะที่องค์ประกอบคือสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ดังนั้น การตัดสินใจว่าการ จัดการความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องพิจารณาที่ความดำรงอยู่และความมี ประสิทธิภาพขององค์ประกอบทั้ง 8 ซึ่งความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการมาจากการที่ องค์ประกอบแสดงบทบาท และหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นสาระสำคัญ และความ เสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้การจัดการความเสี่ยงให้ประโยชน์แก่องค์กร แต่ก็ ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คืออาจเกิด ข้อผิดพลาดจากการใช้ดุลพินิจของมนุษย์ ในแง่มุมต่างๆ อาทิความ

ผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของการจัดการ การสมรู้ร่วมคิดกันที่จะไม่ปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด การใช้อำนาจฝ่ากฎระเบียบโดยฝ่ายบริหาร การพิจารณาว่าต้นทุนที่ต้องใช้ไปสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับทุกระดับชั้นขององค์กรมีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่ คณะกรรมการลงมาถึงพนักงาน แม้กระทั่งบุคคลภายนอกก็สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยง

ระดับ	บทบาท	การจัดการ
คณะกรรมการดำเนินการ	สอดคล้องดูแลระบบ รับรู้และเห็นชอบกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ปรึกษากับหรือผู้บริหารระดับสูง ถึงสถานการณ์ สอดคล้องดูแลตามความจำเป็นแสวงหาข้อมูลเพื่อ ให้เห็นใจว่ากระบวนการครอบคลุมความ เสี่ยง ที่มีนัยสำคัญ โดยส่วนใหญ่และมาตรการที่ฝ่าย บริหาร เลือกใช้มีความเหมาะสม ระบบมีประสิทธิภาพ
ผู้จัดการ	รับผิดชอบระบบ	ประเมินศักยภาพในการบริหารพิจารณาถึงความ จำเป็นในการประเมินความสามารถและ ความมี ประสิทธิผลของระบบว่าจำเป็นหรือไม่และจะ ดำเนินการอย่างไรให้การประเมินทั้งลึกและกว้างยิ่งขึ้น
หัวหน้าฝ่าย	"สนับสนุน โฆษณาและปรัชญา การบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติตาม มาตรการต่างๆที่กำหนด ไว้ตาม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้" บริหาร ความเสี่ยงภายใต้ ขอบเขต ความรับผิดชอบภายใต้ ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบภายใต้กรอบ ปรึกษากับผู้บริหารถึงแนวคิดในการเสริมสร้าง ความ เข้มแข็งให้แก่ระบบ
เจ้าหน้าที่บริหาร ความเสี่ยง/ เจ้าหน้าที่การเงิน/ผู้ ตรวจสอบภายใน	ให้การสนับสนุนหลัก	
พนักงานอื่นๆ	ปฏิบัติตามมาตรการดำเนินการให้สอดคล้องกับ คำสั่งและระเบียบ วิธีการ	
บุคคลภายนอก	ให้ข้อมูลแต่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อ ประสิทธิผลของ การบริหาร และ ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	
		หน่วยงานกำกับดูแลใช้ในการออกกฎ กำหนดแนวทางและ วิธีการตรวจสอบ

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO), 2004

สรุปวิสัยทัศน์ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวคิดของ COSO เป็นแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการซึ่งให้ความสำคัญทุกกิจกรรม

สรุปวิเคราะห์ SWOT ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวคิดของ COSO

Strength : จุดแข็ง

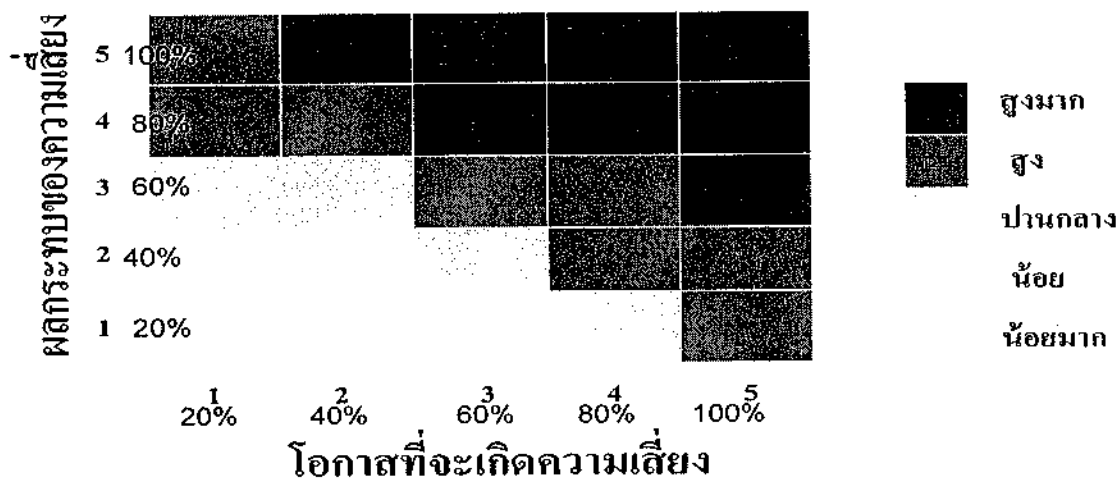
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อต้องการลดความสูญเสียในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญทุกกิจกรรม
2. ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายและเป้าหมายเจริญเติบโตและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง / สัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีอยู่
3. ทำให้มีการบริหารเงินทุนได้ดีขึ้นทั้งแหล่งที่มาและใช้ไปในการจัดการความเสี่ยงมีการจัดทำเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่ดี

Weakness : จุดอ่อน

ตารางระดับความเสี่ยง (Degree risk) ควรมีความยืดหยุ่นไม่ว่าจะเป็นระดับโอกาสที่เสี่ยงเกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน ตลอดจนระดับผลกระทบของความเสี่ยงมาก/น้อย/(1-5) ย่อมแตกต่างกันบริบท / ข้อมูล / ขนาดของธุรกิจ

แนวทางแก้ไข

1. ผู้วิจัยจึงได้ปรับตารางระดับของความเสี่ยงเป็นดังนี้
 - 1.1 เปลี่ยน 1-5 เป็น % กล่าวคือ 1=20%, 2=40% ,3=60% ,4=80 % และ 5 = 100%
 - 1.2 เพิ่มช่องระดับความเสี่ยง 1 ช่อง มีช่อง (1,1) เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ หรือ (โอกาส = 20% , ผลกระทบ = 20 %) (ภาพที่ 6)
 - 1.3 ปรับระดับโอกาสและผลกระทบเป็นในเชิงปริมาณมาใช้ให้ชัดเจนมากขึ้น
- สูตร ระดับโอกาสของความเสี่ยง = จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอน โดยไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์(ความเสี่ยง) / จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม × 100
- สูตร ระดับผลกระทบของความเสี่ยง = จำนวนเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบแต่ละขั้นตอนคำนวณเป็นตัวเงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์/จำนวนเหตุการณ์ทั้งหมดที่เป็นผลกระทบและเกิดความเสียหายทั้งหมดที่เกิดขึ้นคำนวณเป็นตัวเงิน × 100



ภาพที่ 6 : ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ของ COSO ที่ปรับปรุงแล้ว

2. การจัดการความเสี่ยงมีการเรียงลำดับในแต่ละงาน / กิจกรรมว่าในแต่ละขั้นตอนว่ามีขั้นตอนใด มีความเสี่ยงมากแต่ไม่เคยมีการจัดเป็นหน่วยงานว่า หรือในหน่วยงานนั้นๆในด้าน พันธกิจหลัก หรือ ยุทธศาสตร์ หน่วยงานใดมีความเสี่ยงมากกว่ากัน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การคำนวณ เพิ่มว่า หน่วยงานใดมีความเสี่ยงมากกว่ากัน

ทำให้สถาบันอุดมศึกษานั้นๆสามารถทราบว่าหน่วยงานนั้นๆมีความเสี่ยงด้านใดมากกว่ากัน ในพันธกิจหลัก / ยุทธศาสตร์ใด

3. ตัวแบบบริหารความเสี่ยงของ COSO ไม่ได้มีคำนวณว่าเมื่อมีการป้องกันความเสี่ยงแล้ว ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปเท่าใดในรูปตัวเงิน ดังนั้นผู้ทำวิจัยได้มีการคำนวณในเชิงเศรษฐศาสตร์ดังตัวอย่างคร่าวๆ ดังนี้ เมื่อมีความเสี่ยงแล้วทำให้เกิดความเสียหาย 30 % โอกาสที่เกิดขึ้น 30 % และเมื่อบริหารความเสี่ยงแล้วทำให้ความเสี่ยงลดลง เหลือ 20% และ โอกาสลดลง 20 % โดยคิดเป็นตัวเงินว่าความเสียหายจะลดลงเท่าใดซึ่งผู้ทำวิจัยได้ใช้ความรู้เศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อหาความเสียหายที่ลดลงและความเสียหายที่เหลืออยู่โดยใช้หลัก Activity Base Costing และในการที่โอกาสและผลกระทบอยู่ในระดับ 1.1 หรือ 20% , 20% เราสามารถกำหนดให้เป็นความเสี่ยงที่พออนุมัติได้

4. ผู้บริหารมีส่วนใช้ดุลพินิจ ในการพิจารณาความเสี่ยงมากกว่าเครื่องมือทางข้อมูล และคณิตศาสตร์เข้ามาช่วย ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงอาจสามารถ

คิดเห็นได้ ซึ่งผู้ทำวิจัยได้มีการใช้ข้อมูลและคณิตศาสตร์ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานจริงเข้าช่วยการคำนวณระดับความเสี่ยง

Opportunity : โอกาส

1. ตัวแบบบริหารความเสี่ยงของ COSO คำนึงถึง threat (อุปสรรค) ของภายในมากกว่าภายนอกองค์กร

2. ทำให้เมื่อทราบอุปสรรคขององค์กร มักไม่หาวิธีแก้ไข ผู้วิจัยได้นำอุปสรรคภายในและภายนอกองค์กรมาคิดร่วมกันเสมอ

Threat : อุปสรรค

1. ตัวแบบบริหารความเสี่ยงของ COSO สร้างโอกาสเข้าถึงหรือเข้าใจยาก ทั้งๆที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

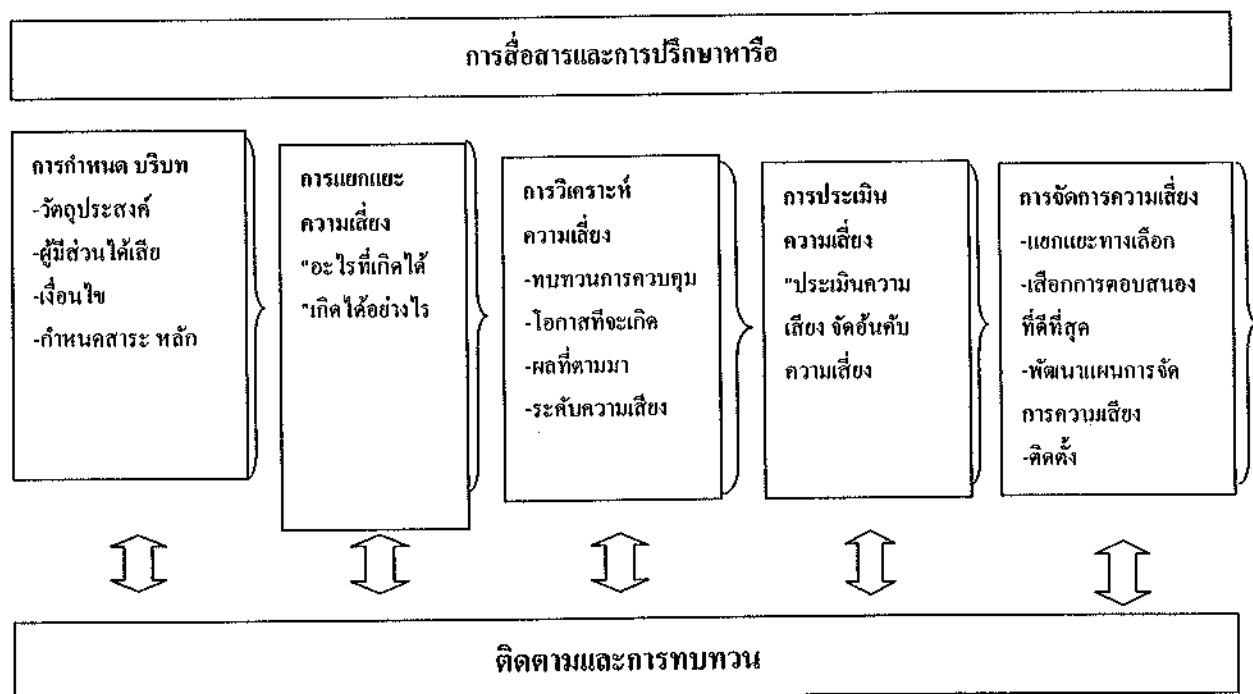
2. ผู้ทำวิจัยได้มีการปรับปรุงตัวแบบของ COSO ให้สามารถ เข้าใจง่าย ใช้ได้จริง

แนวทางแก้ไข

ผู้วิจัยมีแบบฟอร์มในเรื่องแต่ละเรื่องเช่น แบบฟอร์มของปัจจัยเสี่ยง, ความเสี่ยง โอกาส / ผลกระทบ การควบคุม และการประเมิน นอกจากนี้ยังมีแบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน / คณะ และของมหาวิทยาลัยแยกจากกัน

2.การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360:2004)

2.1 ภาพรวมของกระบวนการจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 7 : แสดงการจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

2.2 บริบท เพื่อให้เกิดการตระหนักซึ่งความเสี่ยง จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรอยู่ในสถานะเสี่ยง ดังนั้น ขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาตรฐานคือการกำหนดบริบทของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนพรรณนาและส่วนสร้างสรรค์

2.2.1 ส่วนพรรณนาส่วนพรรณนาประกอบด้วยวัตถุประสงค์และเกณฑ์วัดความสำเร็จ วัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดได้รับการพิจารณา จำเป็นต้องรู้ วัตถุประสงค์ของกิจการ หากกิจการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่ ควรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจการกับขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีการมองข้ามสมมติฐานที่สำคัญหรือวัตถุประสงค์ใดขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ของกิจการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ วัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยผ่านทางเกณฑ์วัดผลสำเร็จเกณฑ์วัดความสำเร็จ เกณฑ์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการวัดการบรรลุวัตถุประสงค์และ ผลกระทบของสิ่งใดก็ตามที่จะทำให้วัตถุประสงค์ไม่บรรลุ หรือผลที่ตามมาของความเสี่ยงนั่นเอง เกณฑ์ความสำเร็จต้องกระชับมีตัววัดที่ไม่มากแต่สามารถครอบคลุมผลกระทบสำคัญๆ และครอบคลุมแง่มุมของความสำเร็จ กำหนดว่าจะวัดอย่างไร และแยกผลกระทบของความเสี่ยงจากโอกาสในการเกิดเกณฑ์ความสำเร็จมักสอดคล้องกับทิศทางการจัดการ โดยต้องใช้ต้นทุนและเวลาน้อยที่สุด ขณะที่ต้องได้ รายได้ และมีระดับบริการสูงสุด

โดยสรุป ส่วนพรรณนาของการวิเคราะห์บริบทประกอบด้วย ชุดของวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กระชับและคำนึงถึงส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงชุดเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความเสี่ยงหลัก พร้อมการพิจารณาโอกาสในการเกิดและผลกระทบ

2.2.2 ส่วนสร้างสรรค์การแยกแยะความเสี่ยงจะไม่บังเกิดผล หากพิจารณาระดับตัวองค์กร ดังนั้นควรแยก ออกเป็นส่วนๆ ที่เรียกว่า สาระหลัก โดยที่สาระหลักเป็นกลุ่มของเรื่องราวที่จะพิจารณาแต่ละเรื่อง ซึ่งจะแคบกว่าแนวคิดขององค์กร ทำให้ผู้แยกแยะสามารถมุ่งความคิดลงลึกในประเด็นชุดสาระหลักที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีจะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และทำให้มั่นใจว่าเรื่องสำคัญทั้งหมดจะได้รับการ พิจารณาแยกแยะความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม จำนวนของสาระหลักมีผลต่อระยะเวลาของกิจการจึงควรอยู่ใน ระดับที่พอเหมาะ และเข้าใจได้ง่าย

2.3 การแยกแยะ การแยกแยะความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 2 ทาง คือทางที่กำหนดและทางสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้ต้องจัดการด้วยความระมัดระวังเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นกระบวนการได้ประสิทธิผลด้านต้นทุน วิธีที่ง่ายคือการให้บัญชีรายชื่อการตรวจเช็คความเสี่ยงมาตรฐาน แต่วิธีนี้อาจปิดกั้นการคิดนอกกรอบ ดังนั้นจึงควรใช้ในการทบทวนกระบวนการแยกแยะมากกว่า เพื่อให้มั่นใจว่าไม่หลงลืมสิ่งใดไป

ในการแยกแยะความเสี่ยงนิยมใช้วิธีการระดมสมอง ซึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้บัญชีรายชื่อตรวจสอบเช็ค เพราะช่วยดึงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วม และช่วยลดการละเอียดเรื่องใหม่ๆ อีกทางหนึ่งคือการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการโดยที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ หรือแบบสอบถามและการสำรวจอย่างไรก็ตามไม่ว่าจะใช้รูปแบบการระดมสมองแบบใด หลังการระดมสมองต้องมีการนำเสนอบัญชีรายชื่อการตรวจสอบเช็ค หรือมุมมองที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้หลงลืม เรื่องใดไป

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงขั้นตอนการวิเคราะห์ทำโดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้แก่แต่ละความเสี่ยง โดยคำนึงว่า ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่ประกอบด้วยผลกระทบเชิงคุณภาพและ โอกาส เกิดเหตุการณ์นั้นๆความไม่แน่นอนบางอย่างอาจไม่เรียกว่าเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมบางอย่างของ ลูกค้ารายเดียวอาจเรียกว่า เหตุการณ์ แต่หากมีลูกค้าจำนวนมากที่มีพฤติกรรมเหมือนกัน จะแยกประเมินได้ยาก ดังนั้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดโดยค่าเฉลี่ยของทั้งหมด ซึ่งเป็นปริมาณที่ไม่แน่นอน ซึ่งปริมาณที่ไม่แน่นอนนี้จะแสดงโดยค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าที่เป็นไปได้มากที่สุดภายในช่วงนั้นไม่ว่าความเสี่ยงจะถูกกำหนดในรายละเอียดมากแค่ไหนก็ตาม ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ยัง เป็นแค่มุมมองเบื้องต้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป ขึ้นตอนถัดไปจะช่วยทบทวนการกำหนดเหล่านี้และปรับเปลี่ยนในกรณีที่เป็น

2.5 การประเมินความเสี่ยงขั้นตอนนี้จะทบทวนผลการวิเคราะห์เบื้องต้นเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ปรับความเสี่ยงที่สูงหรือต่ำไป และตัดความเสี่ยงที่ไม่สำคัญออกไป

2.6 เปรียบเทียบความเสี่ยงนำความเสี่ยงที่แยกแยะแล้วมาเข้าสู่กระบวนการจัดการตามแผนที่วางไว้โดยมีแผน จุกเดินรองรับ การจัดการอาจรวมถึงการตัดแปลงแผนพื้นฐานขององค์กร หรือบางครั้งอาจพบว่า การจัดการที่ดีที่สุดคือการรวมทุกกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

2.7 การติดตามและการทบทวนขั้นตอนนี้มี 2 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 คือการทบทวนผลลัพธ์ของ 5 ขั้นตอนก่อนหน้า ซึ่งอาจพบว่าการประเมินในช่วงแรกคล้ำสมัวไปแล้ว เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปหรือได้ค้นพบสิ่งใหม่กว่า อย่างไรก็ตามไม่ได้ หมายความว่า จะต้องเริ่มกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้งหนึ่งเพียงแต่ส่วนที่ถูกกระทบจะต้องถูกนำขึ้นมาพิจารณาและทำให้เป็นปัจจุบัน

ระดับที่ 2 คือการติดตามผลการดำเนินงานของทั้ง 5 ขั้นตอน

2.8 การสื่อสารและการปรึกษาหารือการจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยนำเข้าไปที่สร้างสรรค์และเกี่ยวพัน กับทุกคน การวางแผนและการดำเนินการต้องให้มั่นใจ

ว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับโอกาสอย่างเพียงพอและได้รับข่าวสารเพื่อการพัฒนาความเข้าใจความ
เสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ

สรุปวิสัยทัศน์การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์
(AS/NZS4360:2004)เน้นประเด็นหลักหรือสาระหลักที่ต้องทำตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของ
ส่วนได้เสีย

สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของการจัดการความเสี่ยงมาตรฐานแบบของออสเตรเลีย และ
นิวซีแลนด์

Strength : จุดแข็ง

1. วัตถุประสงค์ขององค์กรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม
บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องเชื่อมโยงกับการจัดการบริหารความเสี่ยง เฉพาะเรื่องใหญ่หรือ
ภาระหลักซึ่งจะต้องเข้าใจง่ายและสามารถทำได้กระชับ สั้น ง่าย รวมเป็นชุดความสำเร็จของ
วัตถุประสงค์

2. กิจกรรมต้องเสียต้นทุนน้อยสุด และใช้เวลาน้อยสุด ซึ่งเป็นตัวบอกถึงเกณฑ์ความสำเร็จ
ความสำเร็จ และผลกระทบต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3. สาระหลักจึงถูกกำหนดโดยวิธีการระดมสมอง ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้ทาง
บัญชี และควรได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

4. การกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมิน
ความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง และการประเมินและทบทวนซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาจุดเด่นของการ
บริหารความเสี่ยงมาตรฐานแบบออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ มาใช้เพิ่มเติมจากของ COSO

Weakness : จุดอ่อน

1. การแยกแยะความเสี่ยงจะไม่เกิดผลกับองค์กรยังไม่มีเกณฑ์ของความสำเร็จหลัก / สาระ
หลัก ดังนั้น สาระหลักควรไปด้วยกัน กับระยะเวลาของกิจกรรม ที่องค์กรส่วนมากไปถึง และสาระ
หลักควรเข้าใจง่าย

2. ไม่ได้วิเคราะห์ถึงทุกกิจกรรมซึ่งอาจเกิดความเสี่ยง / เสียหายได้

Opportunity : โอกาส

1. โอกาสของการบริหารความเสี่ยงประเภทนี้ คือ ความสับสนในการหาสาระหลัก เมื่อ
บริบทเปลี่ยนไป ซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง

2. โอกาสของการบริหารความเสี่ยงของตัวแบบนี้ คือผู้บริหารจะต้องระดมสมองและ
ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้สาระหลักออกมา ผู้ทำวิจัยได้นำเอาจุดเด่นของตัวแบบการ
จัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ในเรื่องการระดมสมองของผู้บริหาร
รวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญที่ขาดหายไป ซึ่ง
อาจนำมาสู่ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ทันสมัยก็ได้

Threat :อุปสรรค

อุปสรรคการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์มีแต่หลักเกณฑ์ แต่ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงกะทันหัน อาจจะทำให้การตั้งสาระสำคัญผิดหรือคาดเคลื่อนไปได้

แนวทางการแก้ไข

ควรจัดทำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงอย่างครบวงจร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป เราสามารถปรับเปลี่ยน โอกาส / ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ได้รวดเร็วกว่า

3. การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบโครงสร้างของ Treasury Board of Canada วัตถุประสงค์ของกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ได้แก่การจัดการหาแนวทางปฏิบัติเพื่อผลักดันการใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบการมีส่วนร่วมในการสร้างบุคลากรที่ตระหนักต่อความเสี่ยงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยินยอมให้มีการรับความเสี่ยงในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงใหม่และอย่างรับผิดชอบ ขณะที่ต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การนำเสนอชุดแนวทางปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงให้หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้งาน

กรอบโครงสร้างนี้สนับสนุนข้อผูกมัดทางการบริหาร 4 ประการด้วยกันคือ การเน้นที่ผู้รับบริการ คุณค่า ผลลัพธ์ และการใช้จ่ายอย่างรับผิดชอบ การเน้นที่ผู้รับบริการทำโดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องส่วนได้เสียสาธารณะและให้น้ำหนักกับการให้คำปรึกษาและการ สื่อสาร ขณะเดียวกัน กรอบนี้ยกย่องคุณค่าของความซื่อสัตย์และความสุจริตในทุกระดับและมีส่วนร่วมใน ผลที่ได้รับการปรับปรุงจากการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก ยิ่งกว่านั้น ยังสนับสนุนมุมมองของภาครัฐทั้งหมดบนพื้นฐานการจัดลำดับความสำคัญแบบมีเหตุผลและหลักของการใช้จ่ายอย่างรับผิดชอบ

กรอบโครงสร้างนี้ประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยรวมและครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยง ตั้งแต่ นโยบาย การปฏิบัติการ ทรัพยากรบุคคล การเงิน กฎหมาย สุขภาพและความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และชื่อเสียง นอกจากนี้ยังนำมาซึ่งกลไกในการพัฒนาแนวทางทั้งหมดเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยสร้างช่องทางเพื่อการอภิปราย การเปรียบเทียบ และการประเมินความเสี่ยงที่แตกต่างกันบนฐานเดียวกัน เป็นการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบที่เป็นระบบและบูรณาการ โดยรวมถึง การปรึกษาและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณะในวงกว้าง

ปัจจุบันการจัดการความเสี่ยงถูกมองว่าเป็นเรื่องขององค์กรที่จะช่วยในการตัดสินใจและผลักดันองค์กรสู่การบริหาร โดยมุ่งผลลัพธ์ การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการกำหนดให้พิจารณาทุกมุมมองขององค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงที่ดี การจัดการจะช่วยเพิ่ม โอกาสในการบรรลุ

วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่ต้องการ ลดความสูญเสียและผลเชิงลบ รวมทั้งบ่งชี้โอกาสเพื่อการปรับปรุงบริการ

แนวคิดหลัก 3 ประการของกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

1. ความเสี่ยง ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ในอนาคตและผลลัพธ์โดยแสดงออกมาในรูปโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ พร้อมกับมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงคือแนวทางที่เป็นระบบเพื่อกำหนดวิถีทางดำเนินการที่ดีที่สุด ภายใต้ความไม่แน่นอน โดยการแยกแยะ การประเมิน ความเข้าใจ การดำเนินการ และการสื่อสาร เรื่องราวความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะต้องพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง ซึ่งช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ องค์กร ต้องมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงและขอบเขตและสื่อสาร ให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ ความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมุ่งตรงที่ความไม่แน่นอนที่สัมพันธ์กับ เหตุการณ์ในอนาคตและผลลัพธ์ จึงถือว่ากิจกรรมการวางแผนทั้งหมดต้องมีการผนวกรวมการจัดการ ความเสี่ยงเข้าไว้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

3. การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และเป็นเชิงรุก เพื่อความเข้าใจ การจัดการ และการสื่อสารความเสี่ยง จากมุมมองขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์กรการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการต้องการการประเมินความเสี่ยงที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับและรวมผลในระดับองค์กรเพื่อเอื้อต่อการจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจ การจัดการ ความเสี่ยงเชิงบูรณาการต้องเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและปรับแต่งวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงของ องค์กร การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการไม่ได้เน้นที่การลดหรือบรรเทาความเสี่ยง แต่สนับสนุน กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มากที่สุดบนผลลัพธ์ ค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้กรอบโครงสร้างการจัดการ ความเสี่ยงเชิงบูรณาการกรอบนี้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงในองค์กรรวม โดยประกอบด้วย 4 สาระหลักที่สัมพันธ์กัน ได้แก่

สาระที่ 1: การพัฒนารูปความเสี่ยงขององค์กรความเสี่ยงขององค์กรจะถูกบ่งชี้โดยผ่านทาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมิน สถานะปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงภายใน

องค์กร และการบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร องค์กร สามารถคาดหวังผลลัพธ์หลัก 3 ประการจากการพัฒนาความปลอดภัยขององค์กรดังนี้

1. มีการระบุอุปสรรคและ โอกาส และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

2. มีการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรในด้านสิ่งท้าทายและโอกาส ความสามารถ การปฏิบัติ วัฒนธรรม และนำมาพิจารณาในการวางแผนจัดการกลยุทธ์ ความเสี่ยงในระดับองค์กร

3. มีการระบุความปลอดภัยองค์กร พื้นที่ความเสี่ยงหลัก ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสามารถในการบรรเทาความเสี่ยง และสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยภายนอกที่ควรวิเคราะห์ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ปัจจัยภายในได้แก่ กรอบการจัดการทั้งหมด โครงสร้างการกำกับดูแลและความรับผิดชอบ คุณค่าและจริยธรรม สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงในระดับบุคคลและองค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเชี่ยวชาญและแนวการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง ความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล ระดับความโปร่งใสที่ต้องการ รวมถึงนโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติ และกระบวนการขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยทำให้องค์กรตระหนักถึงคุณลักษณะหลักและ ส่วนประกอบของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ ประเภทความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยง อะไรที่อยู่ในสถานะ เสี่ยง และระดับความสามารถในการควบคุมความเสี่ยง

ในการประเมินความสามารถปัจจุบันในการจัดการความเสี่ยงนั้น จะมีการประเมินโครงสร้างอำนาจที่ได้รับมอบ การกำกับดูแลและการตัดสินใจ กระบวนการวางแผน โครงสร้างพื้นฐาน และทรัพยากรบุคคลและการเงิน การประเมินกำหนดให้มีการทดสอบวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ กระบวนการและแนวปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดว่าจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนการจัดการกับสภาพแวดล้อมความเสี่ยง

ปัจจัยต่อไปนี้อาจจัดว่าเป็นปัจจัยหลักในการประเมินความสามารถปัจจุบันในการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยบุคคล (ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) ปัจจัยกลุ่ม (ผลของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้รายบุคคลและความเต็มใจในการจัดการความเสี่ยง) ปัจจัยองค์กร (ทิศทางกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดและที่แสดงเป็นนัย) และปัจจัย ภายนอก (สิ่งที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการจัดการความเสี่ยง)

องค์ประกอบหลักในการกำหนดรูปความเสี่ยงองค์กรคือการตระหนักและเข้าใจในระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการตัดสินใจว่าความเสี่ยงอะไรที่ต้อง จัดการ จัดการอย่างไร และขอบเขตการจัดการขนาดไหน เมื่อเวลาผ่านไประดับความเสี่ยงที่

ยอมรับได้ อาจเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมีข้อมูลใหม่ ความคาดหวังทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง และจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นก่อนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการ องค์กร โดยรวมต้องเข้าใจแนวทางการประเมิน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดและการสื่อสารระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของจัดการความเสี่ยง

สาระที่ 2 : การกำหนดหน้าที่ของการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการการกำหนดหน้าที่ของการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการหมายถึงการจัดตั้ง โครงสร้าง พื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยง โครงสร้างพื้นฐานนี้ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการ สื่อสารภายในในเรื่องความเสี่ยงกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและแสดงให้เห็นการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร รูปความเสี่ยงองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงขององค์กร การจัดการความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร จุดเน้นขององค์กร ทิศทางกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติและวัฒนธรรมภายใน และเมื่อผนวกรวมกับการกำกับดูแลที่มีอยู่ และโครงสร้างการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และปฏิบัติการ จะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะให้ความสำคัญต่อการกระจายความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงได้ถูกบูรณาการในรูปแบบเชิงรุก เป็นระบบและสมเหตุสมผล องค์กรควรจัดการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ 3 ประการดังนี้

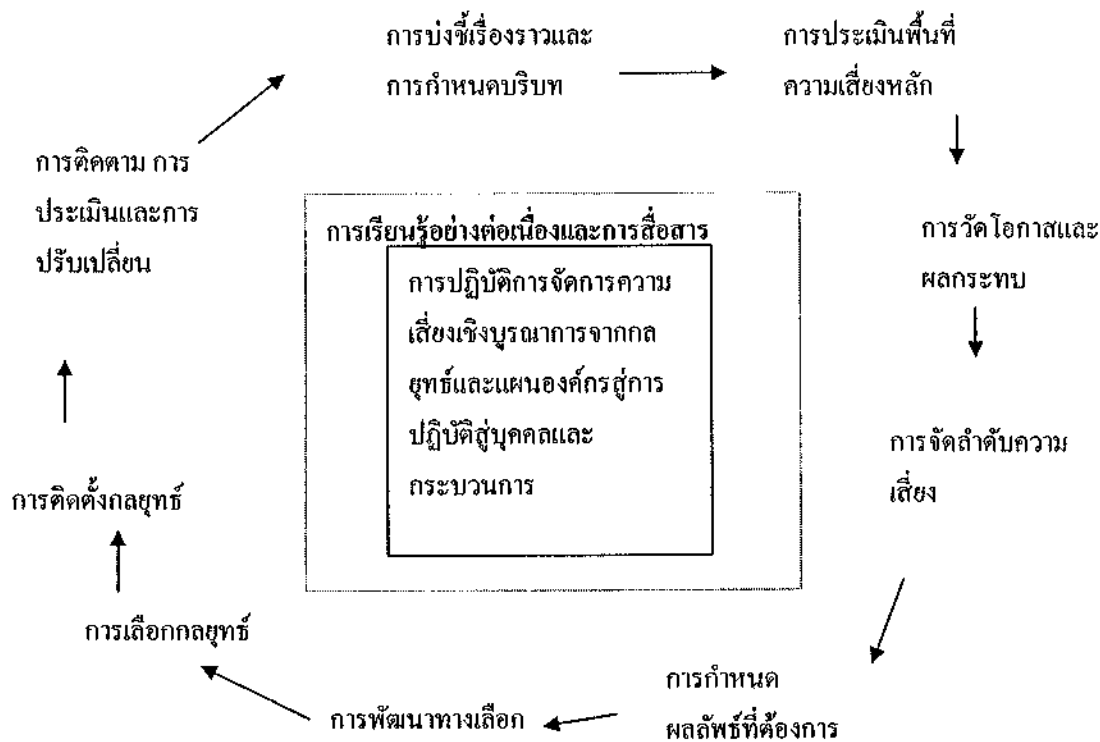
1. มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร รวมทั้งนำมาประยุกต์เข้ากับวิสัยทัศน์ นโยบายและหลักปฏิบัติ
2. กำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ ผ่าน โครงสร้าง การตัดสินใจที่มีอยู่อันได้แก่ การกำกับดูแล บทบาท และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการรายงานผล การดำเนินงาน
3. การสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความเสี่ยง ด้วยการพัฒนาแผนการเรียนรู้ และ เครื่องมือขึ้นมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจนั้น ปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย (1) การปรับการจัดการความเสี่ยงให้เข้ากับวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร (2) การนำส่วนประกอบการจัดการความเสี่ยงเข้าสู่การวางแผนกลยุทธ์และ กระบวนการปฏิบัติที่มีอยู่ (3) การสื่อสารทิศทางองค์กรเกี่ยวกับระดับที่ยอมรับได้ของความเสี่ยง (4) การปรับปรุงระบบและ กระบวนการควบคุมและความรับผิดชอบในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงและผลลัพธ์
ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ทุกคนจัดการความเสี่ยงช่วยสนับสนุนการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจ ขณะที่การสร้างขีดความสามารถสำหรับการจัดการความเสี่ยง

ต้องเน้นที่ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือและกระบวนการ รูปความเสี่ยงจะบ่งชี้จุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ขององค์กรเปรียบเทียบกับขีดความสามารถ

สำหรับสิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสร้างความตระหนักในการริเริ่มและวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง การขยายฐานความชำนาญผ่านการอบรมอย่างเป็นทางการ การเพิ่มฐานความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การสร้างขีดความสามารถและความชำนาญในการทำงานเป็นทีม

ในส่วนเครื่องมือและกระบวนการ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษได้แก่การพัฒนาและการใช้เครื่องมือ เทคนิค แนวปฏิบัติและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง การจัดให้มีคำแนะนำการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิค การส่งเสริมให้พัฒนาและ/หรือใช้เครื่องมือและเทคนิคทางเลือก และการใช้กระบวนการเพื่อให้อย่างมั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงได้ถูกบูรณาการทั่วองค์กร ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8: แสดงการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบโครงสร้าง ของ Treasury

Board of Canada (Treasury Board of Canada,2004)

สาระที่ 3 : การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการสามารถคาดหวังผลลัพธ์ ดังนี้ (1) กระบวนการจัดการความเสี่ยงในระดับฝ่ายจะถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง (2) ผลลัพธ์ของการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการในทุกระดับจะถูกเข้ากับการตัดสินใจขององค์กร กลยุทธ์การจัดลำดับความสำคัญ การปฏิบัติการจัดการ และการรายงานผลการดำเนินงาน (3) เครื่องมือและวิธีการจัดการความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ (4) มีการปรึกษาและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกการตอบสนองต่อความเสี่ยง ครอบคลุมการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ การพัฒนาทางเลือก การเลือกกลยุทธ์และการติดตั้งกลยุทธ์ (5) การติดตามและการประเมิน ครอบคลุมการติดตามการประเมิน และการปรับเปลี่ยน

การบูรณาการผลลัพธ์สำหรับการจัดการความเสี่ยงเข้าในการปฏิบัติในทุกระดับนั้นทุกกิจกรรมจะถูกพิจารณาจาก 3 ประเด็น ได้แก่ (1)วัตถุประสงค์: การจัดการความเสี่ยงจะมุ่งที่การตัดสินใจ การวางแผนและกระบวนการรับผิดชอบ รวมถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ (2)ระดับ: ในระดับกลยุทธ์ การจัดการ หรือการปฏิบัติการ กิจกรรมจะแตกต่างกันออกไป (3) ประเด็นที่เฉพาะเจาะจง: ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การเงิน ทรัพยากรบุคคล กฎหมาย วิทยาศาสตร์ และ/หรือสุขภาพและความปลอดภัย

ในระดับเทคนิค มีเครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ตัวอย่างเช่นแผนที่ความเสี่ยง เครื่องมือที่เป็นตัวแบบ โครงสร้างการเตือนภัย เทคนิคเชิงคุณภาพ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การสื่อสารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่หลากหลายรวมถึงการบ่งชี้และการ ประเมินเรื่องราว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสาธารณะ การพัฒนากลยุทธ์การปรึกษาและการสื่อสาร การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร การทำงานร่วมกับสื่อ และการติดตามและการประเมินข้อความที่ปรากฏในสื่อสาธารณะ

สาระที่ 4: การสร้างความเชื่อมั่นในการเรียนรู้การจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเป็นส่วนประกอบสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้คุณค่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด การยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงจะช่วยกำหนดคุณลักษณะขององค์กรที่มี สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรลักษณะนี้จะสนับสนุนการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ จากประสบการณ์ และแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำในการจัดการ

การบูรณาการแผนการเรียนรู้เข้ากับทุกแง่มุมของการจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการสร้างขีดความสามารถและสนับสนุนทิศทางกลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยง

สรุปวิสัยทัศน์ การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบ โครงสร้างของ Treasury Board of Canada เน้นการกำหนดกรอบโครงสร้าง โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน

สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบ โครงสร้างของ Treasury Board of Canada

Strength : จุดแข็ง

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เช่น ทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักต่อความเสี่ยง และนำเสนอจุดแนวทางปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงให้กับหน่วยงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมให้พร้อมในการรับความเสี่ยง

2. กรอบโครงสร้างที่ประยุกต์ใช้กับองค์กร ซึ่งได้แก่ นโยบาย ,การปฏิรูปทรัพยากรบุคคล การเงิน กฎหมาย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมคล้ายๆกับที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย

3. กรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงในทุกสถานการณ์

4. มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง อีกทั้งมีการกำหนดทางเลือก พัฒนา กลยุทธ์

Weakness : จุดอ่อน

1. ยังไม่มีรูปแบบของการจัดการความเสี่ยงที่แน่ชัด แต่มีเพียงกรอบโครงสร้างความเสี่ยง

2. กำหนดรูปแบบความเสี่ยงขององค์กร เช่น ความเสี่ยงหลัก ระดับความเสี่ยงที่พอรับได้ และการบรรเทาความเสี่ยง

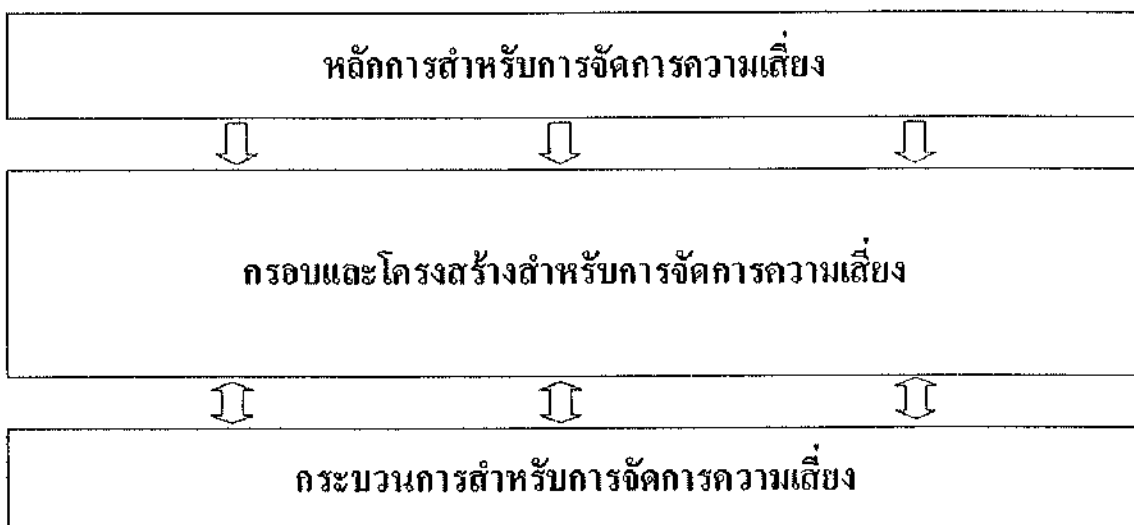
Opportunity : โอกาส

ให้ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ

Threat : อุปสรรค

ความสนใจของปัจจัยภายนอกมากกว่าการบริหารความเสี่ยงแบบเดิม เพื่อนำมาบูรณาการทั้งหมดผู้วิจัยได้นำส่วนที่ดีของตัวแบบนี้ คือทุกคนมีส่วนร่วม และตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยง ให้ความสำคัญของสิ่งแวดล้อมภายนอก แม้ยังไม่มีรูปแบบของการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมแต่อาจนำเอาตัวแบบของ COSO มาปรับปรุงตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว

3. การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO/PIS 31000 (ฉบับร่าง 2009)



ภาพที่ 9: ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการความเสี่ยง
(กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554)

1. หลักการและแนวทางปฏิบัติ

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรควรประกอบด้วยหลักต่างๆ ดังนี้ คือ สร้างคุณค่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ บ่งชี้ความไม่แน่นอน เป็นระบบ มีโครงสร้างและกำหนดเวลา ขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ที่ดีที่สุด ปรับแต่งได้ พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับ บุคคลและวัฒนธรรม โปร่งใสและเฉพาะเจาะจง หมุนวน เกิดซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

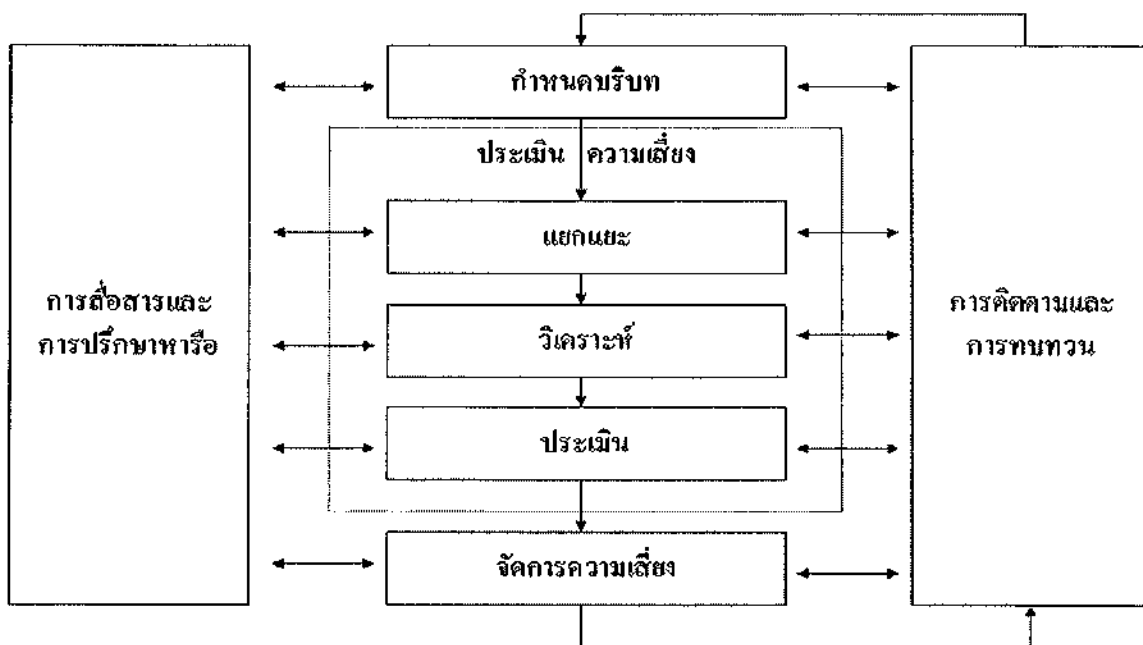
2. กรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงควรดำเนินการภายใต้กรอบโครงสร้าง ซึ่งมีอยู่ในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรตลอดทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับชั้น กรอบโครงสร้างช่วยองค์กรในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับและภายในกรอบเฉพาะขององค์กรและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้นจะถูกรายงานอย่างเหมาะสม และใช้เป็นฐานของการตัดสินใจและความรับผิดชอบในทุกระดับขององค์กรเริ่มต้นเรื่องการจัดการความเสี่ยงต้องมีการยืนยันจากฝ่ายบริหาร และมีแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมเพื่อให้มั่นใจในความมีประสิทธิภาพ (1) ก่อนเริ่มการออกแบบและติดตั้งควรเข้าใจบริบททั้งภายนอกและภายในขององค์กร (2) การจัดการความเสี่ยงควรที่จะอยู่ในทุกการปฏิบัติและกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เพื่อความตรงประเด็น มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรฝึกเข้าในการพัฒนา นโยบาย การวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

(3) องค์กรควรสร้างความมั่นใจด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจสำหรับการจัดการความเสี่ยง มีการติดตั้งและบำรุงรักษากระบวนการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยงอย่างเพียงพอและมีประสิทธิผล (4) องค์กรควรพัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อการกระจายทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความเสี่ยง (5) องค์กรควรสร้างกลไกภายในเพื่อการสื่อสารและการรายงานกลไกเหล่านี้ควรรวมถึงกระบวนการเพื่อการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งในองค์กร (6) องค์กรควรพัฒนาและติดตั้งแผนเพื่อการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (7) การติดตั้งกรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง ควรรวมถึงกำหนดเวลาและ กลยุทธ์ที่เหมาะสม การประยุกต์นโยบายและกระบวนการ ความสอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เอกสารประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลที่ต้องเก็บ การอบรม การสื่อสารและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ (8) การติดตั้งต้องให้มั่นใจว่า ได้ประยุกต์เข้าไปในทุกระดับชั้น ตรงประเด็น และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติและกระบวนการธุรกิจขององค์กร (9) องค์กรต้องกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน วัดผลเปรียบเทียบกับแผนเป็นระยะ ทบทวนเป็นระยะถึงความเหมาะสมของกรอบโครงสร้าง นโยบายและแผน การรายงานความเสี่ยงและการทบทวนความมีประสิทธิภาพของกรอบโครงสร้าง (10) นำผลการทบทวนมาปรับปรุงกรอบโครงสร้าง นโยบายและแผน

3. กระบวนการจัดการความเสี่ยง

กระบวนการจัดการความเสี่ยงควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการบริหาร โดยแฝงอยู่ในวัฒนธรรมและการปฏิบัติ และปรับแต่งเข้ากับกระบวนการธุรกิจขององค์กรรวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ผลที่จะตามมาและมาตรวัด ความมีประสิทธิภาพจะเกิดจากการมี ผู้รับผิดชอบในการติดตั้งการจัดการความเสี่ยง และ ผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจ และเหตุผลว่า ทำไมถึงดำเนินการดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10: แสดงรายละเอียดของสาระต่างๆในกระบวนการจัดการความเสี่ยงและความเกี่ยวพัน

(ความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO/PIS 31000, 2009)

การกำหนดบริบทจะช่วยให้องค์กรกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในที่ต้องคำนึงถึง ในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต และเงื่อนไขความเสี่ยงสำหรับกระบวนการที่เหลือ เงื่อนไขที่สะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร บางส่วนอาจมาจากข้อกำหนดของกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสี่ยงขององค์กร การพัฒนาต้องเกิด ในช่วงแรกเริ่มของกระบวนการและได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ พื้นที่ของผลกระทบ เหตุการณ์ สาเหตุ และผลที่ตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือเพื่อให้ได้รายการความเสี่ยง ทั้งหมดบนพื้นฐานของเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์คือการพัฒนาความเข้าใจความเสี่ยง เป็นปัจจัยนำเข้าของการประเมินและการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดต้องการการจัดการ รวมถึงกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ต้องรวมถึงสาเหตุและแหล่งที่มา ข้อดีและข้อเสียของผลที่ตามมาและ โอกาสในการเกิดปัจจัยที่ กระทบ ผลกระทบและ โอกาส คุณลักษณะของความเสี่ยง ตลอดจนการควบคุมความเสี่ยง และความมีประสิทธิผลของการควบคุม เหตุการณ์ต่างๆ สามารถให้ผลกระทบที่หลากหลายต่อวัตถุประสงค์ที่ หลากหลายเช่นกัน

การประเมินช่วยในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องการการจัดการก่อนหลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลจากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับเงื่อนไขความเสี่ยง การตัดสินใจ ควรพิจารณาภาพกว้างของบริบท ความเสี่ยง ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของความเสี่ยง ระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ และความสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ เมื่อประเมินแล้ว ความเสี่ยงที่เห็นว่า ยอมรับไม่ได้จะต้องถูกจัดการ

การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกหนึ่งทางหรือมากกว่า เพื่อการปรับ ความเสี่ยงและดำเนินการตามทางเลือกนั้น กระบวนการจัดการจะเป็นวงจรของการประเมิน การจัดการ การตัดสินใจว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ยอมรับ ได้หรือไม่ หากยอมรับ ไม่ได้ต้อง ดำเนินการจัดการใหม่และประเมินผลกระทบจนกว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะสอดคล้องกับเงื่อนไข ความเสี่ยง

การเลือกทางเลือกการจัดการขึ้นกับต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึง ความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ความเสี่ยงที่มีโอกาสต่ำ แต่หากเกิดแล้วผลกระทบสูงควรได้รับความ เอาใจใส่เป็นพิเศษในขั้นตอนนี้มีความเสี่ยงที่สำคัญคือเสี่ยงที่การจัดการจะล้มเหลว ซึ่งจะบรรเทา ความเสี่ยงได้ด้วย การติดตามผล ซึ่งควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการ

การจัดการอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงใหม่ซึ่งสามารถจะถูกจัดการได้จากแผนเดิมที่มีอยู่ความเสี่ยงเหลืออยู่ควรถูกเก็บบันทึก ติดตาม รายงาน และสื่อสารให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ และผู้ตัดสินใจได้ตระหนักอยู่ตลอด

การติดตามและการรายงานต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ซึ่งต้องกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบันทึกกระบวนการจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์สรุปการจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO/PIS 31000 (ฉบับร่าง 2009) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างหลักการ กรอบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการความเสี่ยง

สรุปการวิเคราะห์SWOTของการจัดการความเสี่ยงมาตรฐานสากล ISO/PIS 31000 (ฉบับร่าง 009)

Strength : จุดแข็ง

1. ต้องเริ่มการออกแบบ และตัดทิ้งให้เข้าใจถึงบริบททั้งภายใน และภายนอกองค์กร
2. มีการจัดการความเสี่ยงทุกการปฏิบัติงานของกระบวนการ
3. องค์กรควรมีการจัดการความเสี่ยงที่ให้เป็นกระบวนการ และมีการ Feed Back ปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. การติดตั้งของ โครงสร้าง สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงควรรวมถึงกำหนดเวลา และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในทุกๆระดับขึ้น

5. มีการติดตามรายงาน บริหารความเสี่ยง

6. การประเมินค่านึงถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

Weakness : จุดอ่อน

1. ไม่ได้กำหนดตัวแบบที่ชัดเจน ในการบริหารความเสี่ยง

2. บอกรเพียงกรอบของการจัดการความเสี่ยง

Opportunity : โอกาส

มีกระบวนการย้อนกลับ (Feed Back) จากภายนอกองค์กร

Threat : อุปสรรค

ให้ความสำคัญของบริบทภายใน และภายนอก

แนวทางการแก้ไข

ผู้วิจัยให้ความสำคัญของบริบทภายใน และบริบทภายนอก รวมทั้งตัว Feed Back ทั้งภายใน และภายนอก ในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Bank for International Settlements (BASEL II)

การจัดการความเสี่ยงแบบ Basel II ประยุกต์ใช้ได้กับสถาบันการเงินและบริษัท หลักทรัพย์ บนพื้นฐานของงบการเงินรวม ยกเว้นเพียงบริษัทลูกที่เป็นบริษัทประกัน การจัดการความเสี่ยง แบบนี้ถูกใช้อยู่ทั่วโลก ทั้งในยุโรป อเมริกาและเอเชีย

วัตถุประสงค์หลักของ Basel II คือการแยกแยะเงินกองทุนตามกฎหมายเพื่อรองรับ ความเสี่ยง พร้อมกับดำรงรักษาระดับเงินกองทุนทั้งหมดของระบบ

หลักการตามแนวทาง Basel II แบ่งการจัดการออกเป็น 3 หลักการประกอบด้วย หลักการที่ 1 ข้อกำหนดของเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมายเงินกองทุนทั้งหมดตาม Basel II คือผลรวมของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงเครดิต (สินเชื่อ) ความเสี่ยงปฏิบัติการและความเสี่ยงตลาด (การซื้อขาย) เงินกองทุนทั้งหมดที่หามาได้ ต้อง มากกว่าเงินกองทุนที่กำหนดตามกฎหมาย สถาบันการเงินสามารถใช้แนวทางอย่างง่ายหรืออย่างก้าวหน้า เพื่อกำหนดเงินกองทุนขั้นต่ำหลักการที่ 2 ผู้กำกับดูแลต้องประเมินเงินกองทุนทั้งหมดและดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม หลักการที่ 3 สถาบันการเงินต้องดำเนินการให้มีเงินกองทุนที่มากกว่าที่กำหนดในหลักการที่ 1 หลักการที่ 4 ผู้กำกับดูแลต้องทบทวนส่วนรองรับที่มากกว่าที่กำหนดในหลักการที่ 1

สรุปวิสัยทัศน์การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Bank for International Settlements (BASEL II) เน้นความเสี่ยงทางการเงินว่าสถาบันการเงินมีความมั่นคงมากน้อยขึ้นอยู่กับเงินกองทุน

สรุปการวิเคราะห์ SWOT การจัดการความเสี่ยงมาตรฐานของ Bank for International Settlements (BASEL II)

1. เน้นเรื่องความเสี่ยงทางการเงิน
2. โดยบริษัท / สถานการณ์ จะต้องมียกเงินกองทุนตามกฎหมายเพื่อรองรับความเสี่ยง และรักษาระดับให้คงที่ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. เงินกองทุนขั้นต่ำ เป็นเพราะกองทุนที่กำหนด เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านการถูกถอนเงินจากลูกค้าผู้ฝากเงิน
4. เงินกองทุนทั้งหมด BASEL II คือเงินกองทุนที่รวมความเสี่ยงด้านลูกค้าถอนเงิน และการปล่อยสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพดังนั้นจำเป็นต้องรอกเงินกองทุนขั้นที่ 2 เช่น หุ้นกู้ด้วยสิทธิเพิ่มเติม เป็นต้นตลอดจนต้องให้มีเงินกองทุนขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 รวมกันเพื่อเหลือไว้สภาพคล่องในการขยายธุรกิจ
5. ด้วยเหตุผลความเสี่ยงทั้งหมดคือความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สร้างขึ้นไม่สามารถอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับ โครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือปัญหา

1. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์/เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือ กระบวนการการทำงาน ต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดยจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART

2. การบ่งชี้ความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงไร
- ผลกระทบ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงไร(ภาพที่10)

ผลกระทบ	5					
	4					
	3			สูง		
	2		ปานกลาง			
	1	ต่ำ				
			1	2	3	4
		โอกาสที่จะเกิด				

21

ภาพที่ 11 : แสดงการวัดระดับความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2552)

4. การจัดการความเสี่ยงเป็นการวางแผนโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมาย (1) ต้องกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง (2) ทบทวนประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (3) กำหนดกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (4) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว (5) กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน

สรุปการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้นำเอาแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) เอามาใช้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน และควบคุมคุณภาพการศึกษาของ

สถาบันการศึกษาอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ความหมายของการควบคุมภายใน

ความหมายของการควบคุมภายในซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการจากสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors หรือ IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ซึ่งรู้จักในนามของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ coso ได้ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและแนวคิดของการควบคุมภายใน ดังนี้

การควบคุมภายใน (Internal Control) คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การจัดให้มีการควบคุมภายในขึ้นในองค์กร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Effectiveness and Efficiency of operations) โดยมุ่งเน้นให้มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ และเวลาให้เป็นไปอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า มีการดูแลรักษาทรัพย์สินให้อยู่ใน สภาพพร้อมใช้งาน มีการป้องกันมิให้ทรัพย์สินมีการสิ้นเปลือง สูญเปล่า

เสียหาย หรือสูญหาย และปลอดภัย จากการกระทำทางทุจริต กล่าวโดยสรุป เมื่อการดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะส่งผล ให้เกิดการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินของ องค์กรไปพร้อมกัน

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)

ความเชื่อถือได้และความถูกต้องของรายงานทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ใช้ ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ภายใน หรือ บุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ ลูกค้า หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยใช้เป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานในอนาคต จึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำให้เกิด ความมั่นใจว่ารายงานทางการเงินขององค์กรให้ข้อมูลที่ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีคุณภาพ

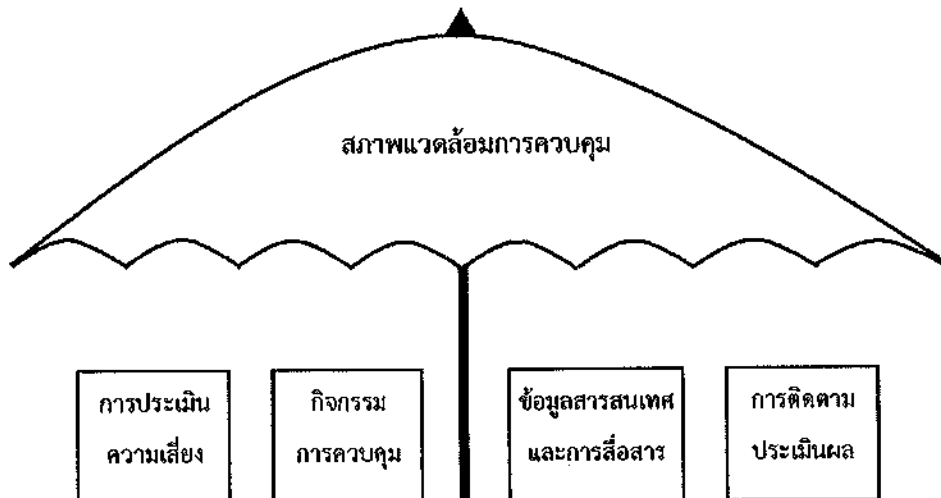
3.การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance with applicable laws and regulations) เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายใด ๆ ขึ้นกับองค์กรจากสาเหตุการละเว้น ไม่ปฏิบัติ หรือ ปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงข้อบังคับ และกฎระเบียบขององค์กร เอง

แนวคิดการควบคุมภายในของ COSO องค์กรประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิด ของ COSO มี 5 ประการ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

อนึ่ง องค์กรประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการนี้ จะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน โดยเริ่มจากแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่กำหนด

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การควบคุมภายในจะบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ของสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นสำคัญ โดยสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องของการควบคุมภายในที่กำหนด เป็นโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบ วิธีปฏิบัติที่มีผลมาจากทัศนคติของผู้บริหาร รวมถึงสร้างความตระหนัก ให้บุคลากร เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ จึงกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นรูปแบบขององค์กรประกอบอื่น ๆ ซึ่งแสดงดังภาพที่ 11



ภาพที่ 12 : แสดงการควบคุม สภาพแวดล้อมของของ COSO

(COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way
ommission), 2004)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสภาพแวดล้อมการควบคุม มีดังนี้

1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นเรื่องของจิตสำนึกและคุณภาพของคน ซึ่งจะเห็นว่าเป็นนามธรรมแต่ก็สามารถแสดงให้เห็นได้ โดยผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นอย่างทั้งคำพูดและการกระทำ มีการกำหนดเป็นนโยบาย และข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดข้อห้ามอันจะถือว่า ขาดความซื่อสัตย์และจริยธรรมที่มีให้พนักงานปฏิบัติ พร้อมกับแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจ ในนโยบาย ข้อกำหนด และข้อห้ามที่กำหนดไว้

1.2 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Commitment to Competence) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมีลดลง มิได้เกิดจากบุคลากรที่ไม่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมากเกินไปอาจทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรลดลงได้เช่นกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดระดับความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง โดยจัดทำคำบรรยายหรือข้อกำหนดคุณลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน

1.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors and Audit Committee Participation) คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีขึ้นในองค์กร สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคณะกรรมการ

ตรวจสอบต้องเป็นอิสระจากคณะกรรมการบริหารทั้งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบจึงมีความสำคัญต่อบรรยากาศของการควบคุม โดยเฉพาะการส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในและการสอบบัญชีเป็นไปอย่างมีอิสระ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของวิชาชีพ

1.4 ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงาน (Management's Philosophy and Operating style) ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายในที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดนโยบาย จัดให้มีมาตรการและวิธีการควบคุมต่าง ๆ ดังนั้นความแตกต่างด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร เช่นผู้บริหารแบบอนุรักษนิยม หรือแบบกล้าได้ กล้าเสีย กล้าเสี่ยง จะเป็นตัวกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในองค์กรซึ่งนำไปสู่การกำหนดระดับการควบคุมภายในที่แตกต่างกันด้วย

1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร (Organizational structure) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การจัดโครงสร้างขององค์กรนอกจากจะเป็นการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดระดับความรู้และความสามารถของบุคลากรด้วย เช่น โครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจต้องการคุณสมบัติของตัวบุคคล หากแต่โครงสร้างองค์กรแบบกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบขั้นตอนการทำงานและกระบวนการในการติดตามผลมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

1.6 วิธีมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) บุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รวมถึงทราบว่าจะงานของตนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานของผู้อื่นอย่างไร เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดทำคำบรรยาย หรือข้อกำหนดคุณลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรใช้อ้างอิง กรณีเป็นงานที่ซับซ้อนหรือใช้เทคโนโลยีสูง หรือใช้เงินทุนจำนวนมาก ควรมีการจัดทำคู่มือระบบงาน (System Documentation) ไว้อย่างชัดเจน สำหรับการมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

1.7 นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies and Practices) พฤติกรรมและอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนด

คำตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อทราบว่า องค์กรมีความเสี่ยงอย่างไร และความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ในกิจกรรมหรือขั้นตอนใดของงาน มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาพิจารณากำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความผิดพลาด เสียหายจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะประกอบการในธุรกิจประเภทใด เป็นธุรกิจขนาดใดก็ตาม นอกจากต้องเผชิญกับความเสี่ยงตามรูปแบบของธุรกิจแล้ว ยังต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อาจเป็นความเปลี่ยนแปลงขององค์กรเองหรือจากรัฐบาล หรืออาจเป็นความเปลี่ยนแปลงจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้ข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงในทุกขณะ เพื่อนำมากำหนดมาตรการ หรือปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินความเสี่ยงและต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในหรือภายนอกขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง คือการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้าและอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ขององค์กรแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

(1) วัตถุประสงค์ระดับกิจการ โดยรวม (Entity - Wide Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร

(2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity - Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะของการดำเนินงานทางธุรกิจในแต่ละกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง ที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เช่น ผู้บริหารฝ่ายสินเชื่อ ผู้บริหารฝ่ายการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้วัตถุประสงค์ ระดับกิจกรรมต้องสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร โดยรวม

2.2 การระบุปัจจัยความเสี่ยงการเข้าใจว่าองค์กรมีความเสี่ยงหรือไม่จะมีประโยชน์เพียงพอ ถ้าไม่สามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ มีสาเหตุจากปัจจัยอะไร เนื่องจากปัจจัย

ความเสี่ยงบางอย่างอาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจการ โดยรวม หรือมีผลกระทบระดับกิจกรรมเท่านั้น ปัจจัยความเสี่ยงบางอย่างอาจมีผลกระทบในระยะสั้น หรือมีผลกระทบในระยะยาว หรือทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจและสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ มีสาเหตุจากปัจจัยอะไร เช่น การซื้อสินค้าผูกขาด โดยผู้ผลิต ไม่ที่ราย เป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับกิจการ โดยรวมที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กรองค์การสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศมาขาย โดยมีอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราผันผวนมากเป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับกิจการ โดยรวมที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกความซับซ้อนของระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ที่ใช้ประมวลผลข้อมูลทางการบัญชี และการดำเนินงาน เป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับกิจกรรมที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กร เป็นต้น

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเมื่อสามารถระบุปัจจัยความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำปัจจัยความเสี่ยงนั้นมาวิเคราะห์ถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้นมาก หรือน้อย เพียงใด เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์ความเสี่ยงมีวิธีการ คือ จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง และ ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ว่าอยู่ในระดับใด โดยอาจกำหนดเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือ 4 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ และ ไม่มีสาระสำคัญ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

2.4 การจัดการความเสี่ยงเมื่อทราบถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่แล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทาง จัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญและมี โอกาสที่จะเกิดสูงอย่างเหมาะสม โดยทั่วไปกรณีเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กรจะใช้วิธีจัดระบบการควบคุมภายใน และกรณีเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกจะใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นนโยบาย มาตรการ และวิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคำสั่งต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการตอบสนองปฏิบัติตามในเวลาที่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบายและแผนงาน (Policies and Plans) การสอบทาน โดยผู้บริหาร (Management Review) การประมวลผลข้อมูล (Information Processing) การควบคุมทางกายภาพ (Physical Control) การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) การจัดทำเอกสารหลักฐาน (Documentation) การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ (Independent Checks on performance)

การกำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผล โดยมีกำหนดผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนผลงาน และระยะเวลาปฏิบัติตามแผนงานดังกล่าวเพื่อให้เกิดความชัดเจน

การสอบทานโดยผู้บริหาร โดยผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานและงบประมาณที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาในด้านใด แล้วนำมาพิจารณาแก้ไขและเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ก็ใช้วิธีสอบทานรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสายบังคับบัญชาว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานและงบประมาณ ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบที่กำหนด การสอบทานของผู้บริหารระดับกลางจะกระทำบ่อยครั้งเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยง

การประมวลผลข้อมูล โดยครอบคลุมข้อมูลทางบัญชี การเงินและข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร ซึ่งต้องการข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ กระจัดรัด มีเนื้อหา ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันเวลา ดังนั้นการควบคุมการประมวลผลข้อมูลจึงต้องเริ่มจากการอนุมัติ รายการ การบันทึกรายการ การสอบย้อนข้อมูลระหว่างกัน การเก็บรักษา และการควบคุมข้อมูลที่สำคัญ การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล

การควบคุมทางกายภาพ คือ การดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินจากการถูกทำลาย หรือสูญหาย และมีสภาพพร้อมเสมอสำหรับการใช้งาน กิจกรรมการควบคุมจึงรวมทั้งวิธีที่ใช้เพื่อการป้องกัน ค้นหา แก้ไขและสนับสนุน เช่น การจัดให้มีสถานที่จัดเก็บอย่างปลอดภัย เหมาะสม การมีเวรยามรักษาการณ์ การตรวจนับ การเปรียบเทียบจำนวนจริงกับทะเบียน หรือหลักฐานทางการบัญชี การทำประกันภัย เป็นต้น

การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน โดยจัดตั้งให้มีการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน ไม่ให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อ ข้อผิดพลาดและการทุจริต หรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม ควรใช้กับงานมีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือเสียหายได้ง่าย โดยแยกหน้าที่การอนุมัติ การจดบันทึก การเก็บรักษา และการสอบทานออกจากกัน เช่น พนักงานคนเดียวไม่ควรมีหน้าที่อนุมัติการจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน นำเงินฝากธนาคาร บันทึกบัญชีธนาคาร บัญชีลูกหนี้ และจัดทำบัญชีงบบุคลากร

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้บ่งบอกถึงสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ และควรให้ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ เพื่อนำมาพิจารณาสั่งการแก้ไขปัญหาได้ทันกาล ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้มักอยู่ในรูปของอัตราส่วนต่างๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการเงิน หรือการดำเนินงานอย่างหนึ่งกับข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง

การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นการควบคุมโดยกำหนดให้กิจกรรมที่มีความสำคัญ ต้องจัดทำเอกสารไว้เป็นหลักฐานเพื่ออ้างอิงและตรวจสอบ หรือเป็นแนวทางให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การทำสัญญาซื้อขาย การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การกำหนดแบบฟอร์มเอกสาร เป็นต้น การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นอิสระ หรือการตรวจสอบภายใน โดยผู้ทำหน้าที่ ตรวจสอบต้องเป็นอิสระจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันและติดตามค้นหาสาเหตุของความเสียหายต่าง ๆ ขององค์กร

4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

4.1 ข้อมูลสารสนเทศ มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ผู้บริหาร ไปจนถึงพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสั่งการสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะใช้ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารเป็นแนวทางปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยข้อมูลทางการเงินการบัญชี ได้แก่ ระบบเอกสาร ระบบบัญชี ระบบประมวลผลข้อมูล และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน ได้แก่ นโยบาย แผนงานและงบประมาณ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้โนองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงสารสนเทศทางธุรกิจ และอื่นๆ ที่ได้จากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ดี มีดังนี้เหมาะสมกับการใช้ โดยบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจถูกต้องสมบูรณ์ สะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วนเป็นปัจจุบัน โดยให้ข้อเท็จจริงที่ใกล้เคียงวันที่ใช้ตัดสินใจมากที่สุดทันเวลา สามารถจัดทำได้ทันเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นสะดวกในการเข้าถึงสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง และมีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องเข้าถึงได้

การจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โดยจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และ ระบบงานที่ดี

4.2 การสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้แล้วส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้สำหรับผู้ที่ใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two - ways Communication) กล่าวคือ มีการรับและส่งข้อมูลซึ่งกันและกันแบบโต้ตอบกันได้ โดยระบบการสื่อสารที่ดี ต้องประกอบด้วย ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรจัดให้มีการประเมิน ระบบการสื่อสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อาจทำให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพลดลง จึงต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่าระบบการควบคุมภายในนั้นยังคงมีประสิทธิภาพ

5.1 การติดตามเป็นการควบคุม และกำกับดูแลของฝ่ายบริหารเพื่อติดตามตรวจสอบ ผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคที่ ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

5.2 การประเมินผล ระบบการควบคุมภายในที่นำไปใช้ในระยะเวลาพอสมควรแล้วควรจัดให้มีการประเมินผลว่าระบบการควบคุมภายในนั้นยังเหมาะสมที่จะใช้ต่อไปหรือไม่ โดยผู้ประเมินผล ต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการควบคุมภายใน เพื่อมีความอิสระในการรายงานผลการประเมิน และให้จัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร โดยชี้แจงให้ทราบถึงข้อบกพร่องที่ค้นพบ หรือสาเหตุของความแตกต่าง ระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับการประมาณการ และผู้ที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งเสนอให้มีการสั่งการ เพื่อแก้ไขต่อไป

5.3 การควบคุมคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทย ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีมาตรฐานทั้งหมด 23 ตัวบ่งชี้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในตัวบ่งชี้ 7.4

ตารางที่ 5 : ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ที่แสดงถึงเกณฑ์ประเมินระบบบริหารความเสี่ยง

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 หรือ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

ที่มา : สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.), 2556

ตารางที่ 6 : ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ที่แสดงถึงเกณฑ์ประเมินระบบบริหารความเสี่ยงในรายละเอียด

ข้อ	การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	การดำเนินงาน	
		มี	ไม่มี
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน		
2	มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) - ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน - ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ - ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร - ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก - อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน 		
3	มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2		
4	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน		
5	มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง		
6	มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป		

ที่มา : สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.), 2556

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งภาครัฐและเอกชน ที่นำมาใช้ ในการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทย

ผู้วิจัยจะยกตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
ประมาณ 10 สถาบัน

1. แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพที่คล้ายกัน รูปแบบ
ที่ใช้หลักการและทฤษฎีของการจัดการบริหารความเสี่ยงของ COSO แต่ทำในเฉพาะของการ
บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเท่านั้น (ไม่มีการบริหารความเสี่ยงของคณะ/ฝ่ายสนับสนุน) และเป็น
รูปแบบบริหารความเสี่ยงที่ตอบโจทย์พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่นการเรียนการสอน การ
พัฒนานักศึกษา การวิจัยวิชาการเพื่อสังคม และด้านศิลปวัฒนธรรม

สิ่งที่แตกต่างกัน รูปแบบการจัดการของ COSO คือ ตารางระดับ และ โอกาสของความเสี่ยง
มีแค่ 4 ช่อง (จากทั้งหมด ของ COSO 25 ช่อง) ได้แก่ช่อง ก1 ,ก2, ข1,ข2(ภาพที่ 13) (ก1 : เป็น
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหาย และชื่อเสียงขององค์กร ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน และมี
โอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ; ก2เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความ
เชื่อมั่นขององค์กรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร แต่มีโอกาสใน
การเกิดขึ้นไม่บ่อย ; ข1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระยะยาวความเสียหายไม่รุนแรงในระยะสั้น แต่บั่น
ทอน หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ; ข2 เป็นเหตุการณ์ที่
เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจไม่ชัดเจน แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการ
พัฒนาในอนาคต และมีโอกาสในการเกิดไม่บ่อย

รุนแรง/ เสียหาย มาก(ก)	<p style="text-align: center;">ก1</p> <p>เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้นส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วนและมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อย</p>		
รุนแรง/ เสียหาย น้อย(ข)	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="378 569 789 909"> <p style="text-align: center;">ข1</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p> </td> <td data-bbox="789 569 1175 909"> <p style="text-align: center;">ข2</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคตและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p> </td> </tr> </table>	<p style="text-align: center;">ข1</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p>	<p style="text-align: center;">ข2</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคตและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p>
<p style="text-align: center;">ข1</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p>	<p style="text-align: center;">ข2</p> <p>เป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาวความเสียหายอาจไม่รุนแรงในระดับต้นแต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคการพัฒนาในอนาคตและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p>		

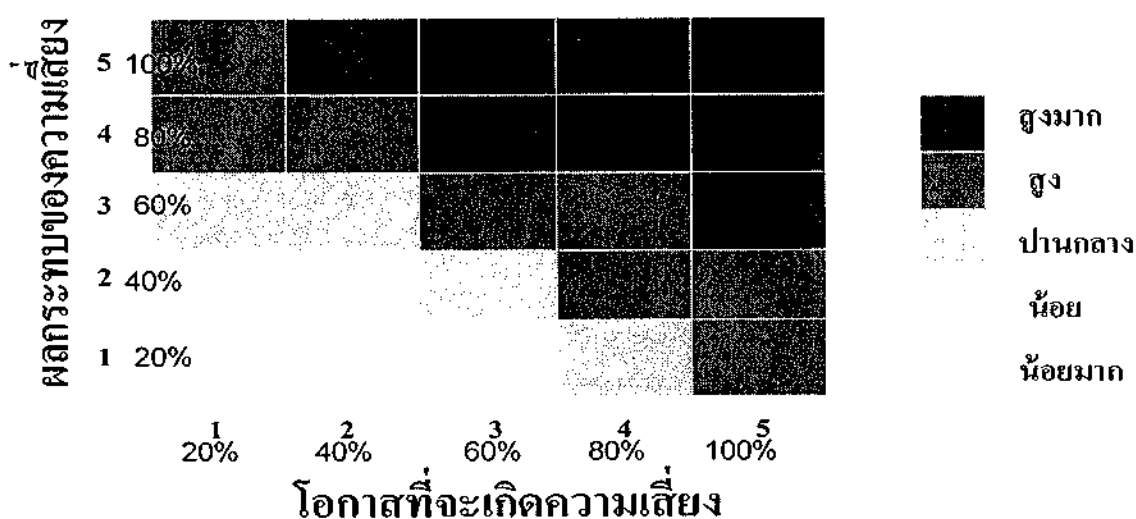
ภาพที่ 13 : แสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของมหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพ (มหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพ, 2556)

ผู้วิจัยเห็นว่าแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกริกเน้นแต่พันธกิจหลักองค์กรรวมของมหาวิทยาลัย ไม่ได้คำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงานสนับสนุน แบบครบวงจร ตลอดจน ตารางที่วัดระดับโอกาสและผลกระทบมีแค่ 4 ช่อง ซึ่งน้อยเกินในสถานการณ์ที่เป็นจริง แต่อาจง่ายต่อการบริหารจัดการ

2. แผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ประมาณ 6 แห่ง เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหอการค้า มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ ได้ใช้รูปแบบ และหลักคิดของการบริหารความเสี่ยง COSO แต่ทำเฉพาะการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเท่านั้น และได้ทำเฉพาะพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยและในส่วนต่างๆ ที่สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ) กำหนดมา 6 ด้าน ตามที่ได้กล่าวแล้ว และการประเมินระดับความเสี่ยงส่วนใหญ่ใช้เหมือนตารางแสดงระดับโอกาส / ผลกระทบของ COSO (การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน, 2555)

3. แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรี ได้ปรับรูปแบบและหลักคิดของ COSO โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการทำแบบบริหารความเสี่ยงของทุกกิจกรรมของแต่ละคณะ / ฝ่าย

สนับสนุน อีกทั้งยังทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอีกต่างหาก นอกจากนี้ยังสามารถเรียงลำดับความเสี่ยงของคณะและรายงานต่างๆ ได้ และได้ปรับปรุงเพิ่มเติม ในตารางแสดงระดับโอกาส/ผลกระทบของ COSO ซึ่งเดิม 4 ขั้นตอน คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย แต่ของมหาวิทยาลัยธนบุรี เพิ่มความเสี่ยงน้อยมาก และที่สำคัญบุคลากรทุกท่านได้รับการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงทุกๆปี และมีการพัฒนาความเสี่ยงทุกๆปี เช่นกัน



ภาพที่ 14 ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ที่ปรับปรุงแล้ว

แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการด้านต่าง ๆ

บริบทที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการในแนวสมัยใหม่(Modern theory) ที่เรียกว่าทฤษฎีระบบ ของ Katz and Kahn ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนใหญ่ๆ

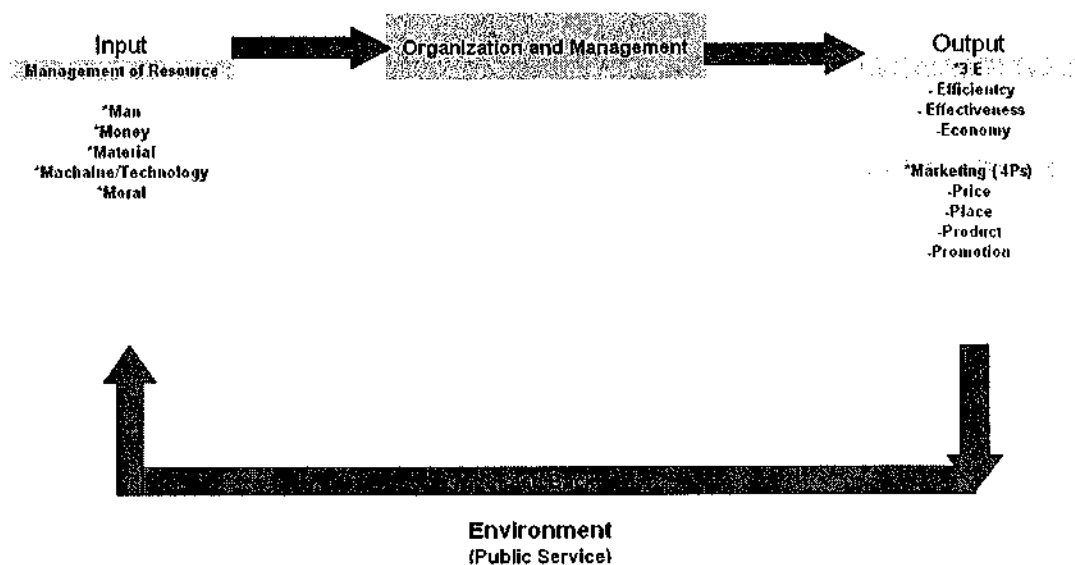
1. Input (ปัจจัยการนำเข้า) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับทรัพยากรในการจัดการ 4'Ms คือ Man Material Money และ Machine

2. Process (กระบวนการ) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับOrganizationและ Management

3. Output (ผลผลิต)ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับ การบริหารการตลาด การซึ่งได้แก่ ส่วนประสมทางการตลาด หรือ 4P เป็นต้นซึ่งได้แก่ Place Price Product และ Promotion ตลอดจน

ทฤษฎีการวัด Productivity ของผลผลิต หรือ การวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของผลผลิต และ อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (Return Rate)

4. Feed Back & Environment (ปัจจัยย้อนกลับ และ สิ่งแวดล้อม) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการบริหาร Input Process และ Output เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตาม ความ ต้องการของสังคมต้องการ เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบริการสาธารณะและ การจัดการ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รายละเอียดดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 : แสดงกระบวนการของทฤษฎีระบบ

(Input Process Output and Feedback ในทฤษฎีระบบ)

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการวัด Productivity

การวัด Productivity มีหลักการวัดอยู่ 3 กรณี หรือที่ เรียกว่า 3Es และ 1P ซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การประหยัด (Economy) และ ผลผลิตภาพ (Productivity)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานออกมาเท่ากับหรือมากกว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

สูตร	ประสิทธิผล	$\frac{\text{ผลงานที่เกิดขึ้น}}{\text{วัตถุประสงค์/เป้าหมาย}}$	$\times 100$
	เช่น	_____	$\times 100$
		$\frac{1,100}{1,250}$	$100 = 88\%$

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงการวัดอัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินงาน เช่น การทำงานที่ได้ผลงานออกมามาก แต่ใช้ทรัพยากรน้อย หรือ ทำงานได้ปริมาณเท่าเดิมแต่ใช้เวลาน้อยทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง

สูตร	= ผลงาน (output) : ต้นทุน(Input)	
	= ปริมาณผลผลิต : ต้นทุนการผลิต	
	= Total Output / Total Cost > 1	—————> มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
	= Total Output / Total Cost < 1	—————> ไม่มีประสิทธิภาพ(Unefficiency)

ผลิตภาพ(Productivity) หมายถึงถ้าเพิ่มปัจจัยการผลิตขึ้นหนึ่งหน่วยจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเท่าใด หรือลดลงเท่าใด

Productivity

= เพิ่มปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น 1	→ ผลผลิตเพิ่มขึ้น >1 หน่วย	คือมี Productivity	→ Economy
= เพิ่มปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น 1	→ ผลผลิตเพิ่มขึ้น <1 หน่วย	คือไม่มี Productivity	→ No Economy

การประหยัด (Economy) : ผลของการมีผลิตภาพ(Productivity)คือใช้ปัจจัยการผลิตน้อย แต่ได้ผลผลิตที่มากกว่าปัจจัยการผลิตจึงทำให้เกิดการประหยัด

3. แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Process Management)

กระบวนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ⇔ PEST

2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ⇔ SWOT Analysis , 7S Analysis

1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร “PEST”

- P- Political Influence อิทธิพลทางการเมือง
- E- Economic Influence อิทธิพลทางเศรษฐกิจ
- S- Social Influence อิทธิพลทางสังคม วัฒนธรรม
- T- Technological Influence อิทธิพลทางเทคโนโลยี

2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

“SWOT Analysis”มองจากองค์ประกอบการจัดการ 4M มองจาก Output คือ 4P

- S- Strength จุดแข็ง
- W- Weakness จุดอ่อน
- O- Opportunity โอกาส (โอกาสที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย)
- T- Threat อุปสรรค

การวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง มองจากการจัดการ คือ 4M ถ้ามองจาก output คือ 4P

“7S Analysis”

Strategy (กลยุทธ์) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ขององค์กร และทางเลือกสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวขององค์กร

Structure (โครงสร้าง) โครงสร้างองค์กรระดับชั้นการบังคับบัญชาและการติดต่อประสานงานรวมถึงการจัดแบ่งเป็นหน่วยงานเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ ขึ้นมา

Systems (ระบบ) กระบวนการปฏิบัติงานหลักและรองที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อกระทำกิจกรรมต่างๆอาทิระบบการผลิตการวางแผนวัตถุดิบระบบการรับและการจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า

Style (รูปแบบการบริหาร) เป็นสิ่งที่ไม่ได้ตราขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สามารถที่จะพิสูจน์ได้ว่าฝ่ายบริหารได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องใดเป็นสำคัญ ระดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกกับผู้ใต้บังคับบัญชาคือสิ่งที่มองเห็นได้ และเป็นสิ่งที่สามารถบอกได้ว่าที่นั่นมีรูปแบบ การบริหารอย่างไร

Staff (ทีมงาน) ตัวทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การวางแผนกำลังแรงงาน การสรรหาการฝึกอบรม และทักษะเฉพาะด้านต่างๆในการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคลแต่ละตำแหน่ง

Shared Values (ค่านิยมร่วม) สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้มีและทำให้องค์กรดำรงคงอยู่รวมถึงความเชื่อและความคาดหวังที่พนักงานมีต่อองค์กร

Skills (ทักษะ) สมรรถภาพของหน่วยธุรกิจที่ไม่เหมือนหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

1. วิสัยทัศน์ VISION การมองเห็นว่าอนาคตธุรกิจจะเป็นอย่างไร

2. ภารกิจ MISSION ภาระหน้าที่ขององค์การว่าจะทำอะไรบ้าง

- ภารกิจหลัก
- ภารกิจรอง

3. วัตถุประสงค์ Objectives

4. กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ Strategy

การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ที่จะทำให้ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆเช่น

SWOT Analysis(จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภัยคุกคาม)

TOWS Matrix (SO, WO, ST, WT)

Balanced Scorecard(มุมมองด้านการเงิน, ลูกค้า, กระบวนการภายในธุรกิจ, การเรียนรู้ และการเติบโต)

การกำหนดแผนปฏิบัติงาน Action Plan

เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้ว ต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม ชัดเจน แล้วจึงให้แต่ละหน่วยจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้โดยมีการจัดรูปองค์กร กำหนดแผนประจำปี กำหนดนโยบาย งบประมาณบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ BSC (Balanced Scorecard) และTQM (Total Quality Management) การบริหารคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุม

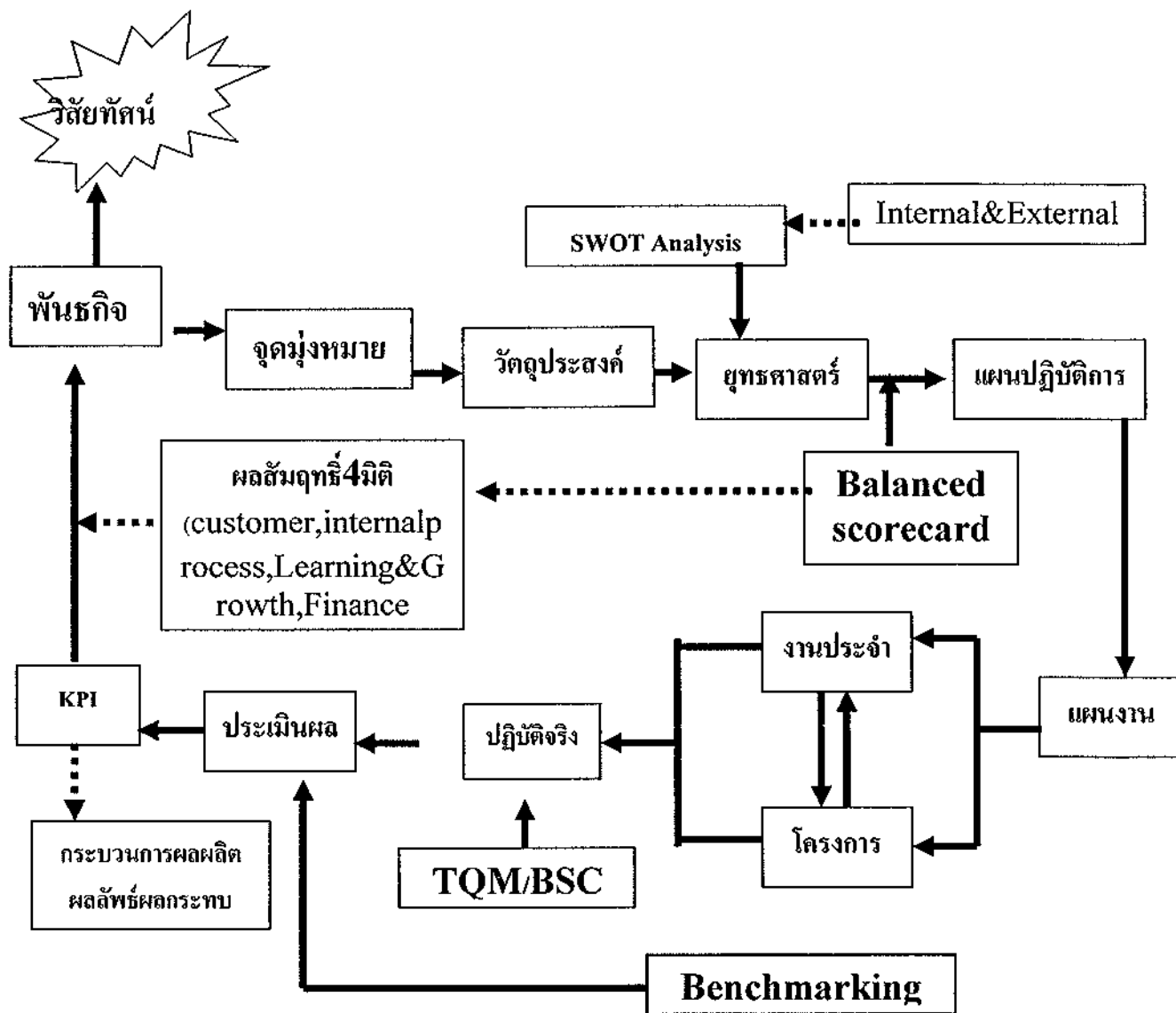
เป็นการติดตามการตรวจสอบ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ เป็นการตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

KPI (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์การ ในปัจจุบันเพื่อประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

องค์ประกอบของตัวชี้วัด มีดังนี้ ชื่อตัวชี้วัด คำจำกัดความ หรือการให้คำอธิบาย ความหมาย สูตรการคำนวณ เป้าหมายการวัด เกณฑ์การประเมิน ผู้นำนักตัวชี้วัด ตัวชี้วัดทุกตัว ควรมีการให้คำจำกัดความ หรือการอธิบายความหมายของตัวชี้วัดดังกล่าว ตัวอย่าง ร้อยละการลดลงของ เรื่องร้องเรียน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมาย เพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน เครื่องมือที่ใช้ Balance Scorecard (BSC) และ Benchmarking นำมาใช้ในการประเมินผล(ภาพที่ 16)



ภาพที่ 16 : แสดงกระบวนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ (ณัฐวิวัฒน์ นิปการ, 2556)

5. ทฤษฎีการจัดการเทคโนโลยี

5.1 ความสำคัญของการจัดการเทคโนโลยีในอดีตผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับการบริหารการตลาด การบริหารการเงินการบริหารงานบุคคลฯลฯ แต่ปัจจุบันเริ่มมีการกล่าวถึงการบริหารเทคโนโลยีมากขึ้นนั้น เพราะเนื่องมาจากในสภาวะปัจจุบัน เศรษฐกิจทั่วโลกเกิดสภาวะวิกฤต สถานภาพทางการเงินของทุกองค์กรประสบปัญหา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรจึงเกิดแนวคิดที่ว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนั้นการจัดการเทคโนโลยี ยังเป็นพื้นฐานและปัจจัยจำเป็นในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และเป็นปัจจัยหลักที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้มีบทบาทสำคัญ สามารถสร้างนวัตกรรม(Innovation) ขึ้นได้แก่ การเรียนรู้ การผลิตและการใช้ ก่อให้เกิดผลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีในฐานะผู้ผลิตและผู้ใช้ สิ่งสำคัญคือเมื่อมีเทคโนโลยีแล้วจึงต้องมีการจัดการ ท่านจะบริหารอย่างไรให้เทคโนโลยีเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

5.2 ความหมายของการจัดการเทคโนโลยี ศรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2548, น.64) กล่าวว่าสภาวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกาได้นิยาม การจัดการเทคโนโลยีว่าเป็นตัวเชื่อมโยงศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และการจัดการเพื่อการวางแผนพัฒนาและ การใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ลิน พันธุ์พินิจ (2549, น.1) กล่าวว่า “ การจัดการเป็นการจัดคนทำงานตามที่เราต้องการ ในขณะที่ การจัดการเทคโนโลยี เป็นการจัดคนและเทคโนโลยีให้ทำงานด้วยกันตามที่เราต้องการ” การจัดการเทคโนโลยี จึงเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ “Know-how” อย่างเป็นระบบทั้งด้านวิชาการ (Technical) กับการจัดการ (Managerial) เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การจัดการเทคโนโลยี คือ

1.วิธีการกระบวนการ ในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผลผลิตที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและมนุษย์ได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การจัดการเทคโนโลยีควรใช้หลักการที่สำคัญคือมีนโยบายในการจัดการเทคโนโลยีหน่วยงานจำเป็นต้องประกาศนโยบายด้านการจัดการเทคโนโลยีให้ชัดเจนการประกาศนโยบายนั้นหมายความถึงการเขียนนโยบายขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรการแจ้งให้ผู้บริหารพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทราบและนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติจริง

2. มีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีการปฏิบัติงานใดๆจะบรรลุเป้าหมายได้ ต่อเมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ที่มีความสามารถนอกจากนั้นบุคคลผู้นั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะอย่างแท้จริงถ้าหากไม่มีความรู้และทักษะก็จำเป็นต้องส่งบุคคลผู้นั้นไปฝึกอบรมทางด้านนี้

3. มีการวางแผนงานการปฏิบัติงานใดๆสมควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานนั้นๆจะต้องทำอะไรบ้างใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงใดและคาดหวังได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น

4. มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานใดๆส่วนต้องใช้ทรัพยากรมากบ้างน้อยบ้างยกตัวอย่างเช่นงบประมาณทรัพยากรบุคคลเครื่องมือต่างๆผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนให้ได้รับทรัพยากรอย่างพอเพียง

5. มีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานการฝึกอบรมนั้นต้องตรงกับความต้องการของบริษัท และต้องทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่างๆของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้นมีผู้ใดเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียบ้างการกำหนดนี้ก็เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นและเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการนั้นจะได้ผลดีที่สุด

7. มีการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงานอย่างเหมาะสมแผนงานที่จัดทำขึ้นนั้นระบุกิจกรรมต่างๆเอาไว้กิจกรรมที่อยู่ในแผนต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ไม่มีกิจกรรมที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปและการดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นจะต้องได้รับการควบคุมให้ทำไปอย่างถูกต้องด้วย

8. มีการวัดผลการดำเนินงานตามกิจกรรมการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆต้องมีการวัดผลตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อให้แน่ใจว่าผลการดำเนินงาน (ทั้งส่วนที่เป็น Output และ Outcome) ได้ผลดี

9. มีการจัดเก็บบันทึกรายละเอียดการดำเนินงานเอาไว้อย่างครบถ้วนโดยจัดทำดัชนีสำหรับให้ค้นเรื่องที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง

10. มีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงการรายงานผลเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารรับทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานได้หากเกิดปัญหาใดๆขึ้นระหว่างการดำเนินงานตามแผนเมื่อมีการจัดการเทคโนโลยีแล้ว สิ่งทีคาดว่าจะได้รับก็คือหน่วยงานจะสามารถจัดหาและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่จัดหาได้ตามที่ตั้งใจไว้และสามารถกำหนดการที่จะเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ล้าสมัยให้ทันสมัยยิ่งขึ้นได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายความหมาย ดังนี้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า พึงพอใจ หมายถึง รัก ชอบใจ และพึงใจ หมายถึงพอใจชอบใจ ดิเรก อุภย์หรัย (2528) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ติดต่อกันที่ทำงานของบุคคลที่มีต่องานในทางบวกความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและมีกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำและสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานส่งผลต่อถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรอีกด้วยวิรุฬ พรรณเทวี (2542) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีความคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไรถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อยสอดคล้องกับฉัตรชัยคงสุข (2535) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการกาณจนา อรุณสุขรุจิ (2546) กล่าวว่าความพึงพอใจของมนุษย์เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่สามารถสังเกต โดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคลจึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นนภารัตน์ เสือจงพुरु (2544) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกทางบวกความรู้สึกทางลบและความสุขที่มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นภาวะของความพึงใจหรือภาวะที่มีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ของคนๆหนึ่งสิ่งที่ยาคหายไประหว่างการเสนอให้กับสิ่งที่ได้รับจะเป็นรากฐานของการพอใจและไม่พอใจได้สง่า ภูณรงค์ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากการตรวจเอกสารข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งมักเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามที่ตนต้องการก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งนั้นตรงกันข้ามหากความต้องการของตนไม่ได้รับการตอบสนองความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ประกายดาว ศรี โมรา (2536) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุขความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่นๆ กล่าวคือเป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับความสุขสามารถทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้น ได้อีกดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกในทางบวกอื่นขณะที่วิชัย เหลืองธรรมชาติ (2531) กล่าวว่า แนวคิดความพึงพอใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ กล่าวคือความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองซึ่งมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในที่ใดย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานไม่ต่างกัน

พิทักษ์ ดรุณทิบ (2538) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมิน โดยบ่งบอกทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในลักษณะทิศทางบวกหรือทิศทางลบหรือไม่มีปฏิกิริยาคือเฉยๆต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่มากระตุ้น

สุเทพ พานิชพันธุ์ (2541) สรุปว่าสิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจมีด้วยกัน 4 ประการคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ประกอบการกิจกรรมต่างๆ
2. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (desirable physical condition) คือ สิ่งแวดล้อมในการประกอบการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกาย
3. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefaction) หมายถึงสิ่งต่างๆที่สนองความต้องการของบุคคล
4. ผลประโยชน์ทางสังคม (association attractiveness) หมายถึงความสัมพันธ์อันดีที่มีมิตรกับผู้ร่วมกิจกรรม อันจะทำให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจและสภาพการร่วมกันอันเป็นความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคมซึ่งจะทำให้รู้สึกมีศักดิ์ประกันและมีความมั่นคงในการประกอบการกิจกรรม

ขณะที่ ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้มีการสรุปว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุเวลาในการทำงาน การศึกษา เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านงาน (factor in the Job) ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงานฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management) ได้แก่ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงานเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหารการนิเทศงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (motive) หรือแรงขับเคลื่อน (drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา(biological) เกิดขึ้นจากสภาวะดั้งเดิม เช่น ความหิวกระหายหรือความลำบากบางอย่างเป็นความต้องการทางจิตวิทยา (psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (recognition) การยกย่อง (esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้นความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจเมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความตึงเครียด โดยทฤษฎีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์และทฤษฎีของซิกมันด์ فروยด์

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's theory motivation) อับราฮัม มาสโลว์ (A.H.Maslow) ค้นคว้าวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมคนจึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลานั้นทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเองแต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดทฤษฎีของมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการตามความสำคัญ คือ

2.1.1 ความต้องการทางกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พักอาศัย ยารักษาโรค

2.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตราย

2.1.3 ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อน

2.1.4 ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือและสถานะทางสังคม

2.1.5 ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (self – actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

บุคคลพยายามที่สร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับความพึงพอใจความต้องการนั้นก็จะมีผลและเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดลำดับต่อไป ตัวอย่าง เช่น คนที่อดอยาก (ความต้องการทางกาย) จะไม่สนใจต่องานศิลปะชั้นต่ำสุด (ความต้องการสูงสุด) หรือไม่ต้องการยกย่องจากผู้อื่นหรือไม่ต้องการแม้แต่อากาศที่บริสุทธิ์ (ความปลอดภัย) แต่เมื่อความต้องการแต่ละขั้นได้รับความพึงพอใจแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นลำดับต่อไป

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของฟรอยด์ ซิกมันด์ฟรอยด์ (S. M. Freud) ตั้งสมมุติฐานว่าบุคคลมักไม่รู้ตัวมากนักว่าพลังทางจิตวิทยามีส่วนช่วยสร้างให้เกิดพฤติกรรมฟรอยด์พบว่าบุคคลเพิ่มและควบคุมสิ่งเร้าหลายอย่างสิ่งเร้าเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง บุคคลจึงมีความฝันพูดคำที่ไม่ตั้งใจพูดมีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผลและมีพฤติกรรมหลอกหลอนหรือเกิดอาการวิตกกังวลอย่างมากขณะที่ซาริณี (2535) ได้เสนอทฤษฎีการแสวงหาความพึงพอใจไว้ว่าบุคคลพอใจจะกระทำสิ่งใดๆที่ให้ความสุขและจะหลีกเลี่ยงไม่กระทำในสิ่งที่เขาจะได้รับความทุกข์หรือความยากลำบากโดยอาจแบ่งประเภทความพอใจกรณีนี้ได้ 3 ประเภท คือ

2.1 ความพอใจด้านจิตวิทยา (psychological hedonism) เป็นธรรมชาติของความพึงพอใจว่ามนุษย์โดยธรรมชาติจะมีความแสวงหาความสุขส่วนตัวหรือหลีกเลี่ยงจากความทุกข์ใดๆ

2.2 ความพอใจเกี่ยวกับตนเอง (egoistic hedonism) เป็นธรรมชาติของความพอใจว่ามนุษย์จะพยายามแสวงหาความสุขส่วนตัวแต่ไม่จำเป็นว่าการแสวงหาความสุขต้องเป็นธรรมชาติของมนุษย์เสมอไป

2.3 ความพอใจเกี่ยวกับจริยธรรม (ethical hedonism) ธรรมชาตินี้ถือว่ามนุษย์แสวงหาความสุขเพื่อผลประโยชน์ของมวลมนุษย์หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่และเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ผู้หนึ่งด้วย

2.3 ทฤษฎี แนวคิดของการประเมินความคุ้มค่าการลงทุนทฤษฎีแนวคิดของการประเมินความคุ้มค่าด้วย Cost/Benefit Analysis หรือ Benefit/Cost ratio เพื่อประกอบการ

ตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกเอาวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดในเชิงของความสัมพันธ์ ถือว่ายังเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องการการทำความเข้าใจอีกพอสมควร แต่ในตลาดต่างประเทศ การตัดสินใจบนหลักการของความสัมพันธ์ด้วย Cost/Benefit Analysis ใช้กันมานานแล้ว อย่างเช่นในกลุ่มประเทศ SECD ถือว่าเป็นกลุ่มผู้บุกเบิกในการใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางเศรษฐศาสตร์ไปประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นสปอนเซอร์หลักรายหนึ่งในยุคทศวรรษ 1960 ที่พัฒนาเครื่องมือการประเมินโครงการเพื่อผลักดันให้มีการใช้ในระดับนานาชาติ ผลลัพธ์จากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้แนวคิด Cost/Benefit Analysis เริ่มแพร่หลายและมีการนำไปใช้ในภาคปฏิบัติเพิ่มขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะในประเด็นของการตัดสินใจด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม การวางแผนระบบการขนส่งมวลชน และนโยบายด้านสุขภาพดีทั่วหน้า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดการวิเคราะห์ Cost/Benefit Analysis ได้มีการพัฒนาขึ้นทั้งในรูปแบบของการขยายความเชิงทฤษฎีออกไป และการเพิ่มแนวคิดย่อยอีกแนวออกไปหลากหลาย ทั้งนี้ การพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของแนวคิด Cost/Benefit Analysis คงต้องยกประโยชน์ให้กับความกังวลผลกระทบที่เกิดกับสภาพแวดล้อมที่แพร่กระจายออกไปทั่วโลก การใช้ Benefit /Cost ratio ใช้คำนวณในการประเมินโครงการว่าคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ถ้า Benefit/Cost ratio ≥ 1 แสดงว่าคุ้มค่ากับการลงทุน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนสิชา แสวง (2553) ศึกษาระดับความเสี่ยงรวมทั้งแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่ามีความเสี่ยงน้อย 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใน 6 ด้านตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดมีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับรวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ได้แก่ความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

ประภาพรณ รักเสียง จิตินา วรรณศรี ฉลอง ชาตรุประชีวิน วิทยา จันทร์ศิลา (2556) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางประกอบด้วย 1) การ

กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยงและ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามียอดประกอบ 4 องค์ประกอบคือ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงและผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก 3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์ (2555) การบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity based costing : ABC) เป็นแนวคิดของระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่คือ การกระทำที่เปลี่ยนทรัพยากรของกิจการออกมาเป็นผลผลิตได้ ดังนั้น การบัญชีต้นทุนกิจกรรมนอกจากเน้นการระบุกิจกรรมของกิจการแล้ว ยังพยายามระบุต้นทุนของกิจกรรม เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์

จิระพร สุเมธีสิทธิ์ (2556) ได้กล่าวถึงการใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการประเมินโครงการว่า คำนึงกับการลงทุนหรือไม่ ถ้า $Benefit/Cost\ ratio \geq 1$ แสดงว่าคุ้มกับการลงทุน

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ศึกษา การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเพื่อทราบปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 3) การวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านทางการมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .052. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและ

หามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ณัชชิตา ปัทมทัตตนนท์ (2553) การศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานีการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการจัดการความเสี่ยงและประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดปทุมธานี 3) ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 3) การจัดการความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานีอย่างระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สุดารัตน์ สุวาริ (2554) วิจัยเรื่อง การศึกษากับการจัดการความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการเสนอภาวะเสี่ยงของสถาบันศึกษา การบริหารความเสี่ยงตามหลักการแนวปฏิบัติที่เหมาะสม พร้อมกับชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างการศึกษาและการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการนำไปประยุกต์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันการศึกษาได้อย่างครอบคลุมต่อไป โดยเสนอความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาเป็นการมองภาพกว้างของความเสี่ยงของสถานศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือระดับอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาในหรือต่างประเทศ มีปัจจัยเสี่ยงหลายประการที่พบร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม โอกาสเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อสถานศึกษาอาจแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละสถาบัน การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาในเรื่องการจัดการความเสี่ยงจึงน่าจะเป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้ตรงตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั่นเอง

มหาวิทยาลัยธนบุรี (Thonburi University) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2540 มีคณะทั้งหมด 5 คณะ คือ คณะบัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ คณะบัญชี คณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวนอาจารย์และบุคลากรประมาณ 400 คน และจำนวนนักศึกษาประมาณ 4,000 คน(มหาวิทยาลัยธนบุรี, 2556)

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย(Eastern Asia University) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ.2539 มีคณะ/สาขาวิชาได้แก่ คณะบัณฑิตวิทยาลัยสาขาวิชาด้านวิศวกรรมศาสตร์ บริหารธุรกิจ นิเทศศาสตร์ สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวนอาจารย์และบุคลากรประมาณ 380 คน และจำนวนนักศึกษาประมาณ 3,800 คน (มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2556)

วิทยาลัยเซาท์อีสท์บางกอก (Southeast Bangkok College) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2542 คณะบัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะนิติศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์ จำนวนอาจารย์และพนักงานประมาณ 350 คน และจำนวนศึกษาทั้งหมด 3,500 คน(วิทยาลัยเซาท์อีสท์บางกอก, 2556)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยที่เป็นรูปแบบการวิจัยในรูปแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณซึ่งรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนเกี่ยวกับประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากร

ประชากรเป็นผู้บริหาร / อาจารย์ / เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 500 คน ซึ่งประกอบด้วยประชากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยธนบุรี ทั้งหมด 400 คน ได้แก่ผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดีและผู้อำนวยการสำนักและทั้งหมดสำนัก และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้นประมาณ 50 ท่าน และเจ้าหน้าที่และอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของทุกคณะรวมทั้งสิ้นประมาณ 350 คน และอีก 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียและวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวนมหาวิทยาลัยละ 50 คน รวมเป็น 100 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี 2 คณะและ 1 หน่วยงาน ได้แก่ คณะบริหารธุรกิจ แทนคณะสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แทนคณะวิทยาศาสตร์ และสำนักวางแผนและพัฒนา แทนผู้วางแผนยุทธศาสตร์ แผนประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย รวม 20 คน และเจ้าหน้าที่และอาจารย์และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน/คณะ 3 หน่วยงานรวมประมาณ 30 คน รวมทั้งสิ้นมหาวิทยาลัยละ 50 คนรวม 100 คนรวมทั้งสิ้น 500 คนจากประชากรทั้งสิ้น 1,200 คน จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบแล้วใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบว่าการบริหารความเสี่ยงครบวงจรมีความแตกต่างกับการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 -2556 ตลอดจนเอกสารหลักฐานการบริหารความเสี่ยงของ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน อื่น ๆ และตัวบ่งชี้ 7.4 เกณฑ์การประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงของ
สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการศึกษา 2555 – 2556

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ชนิดมี
โครงสร้าง โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของแบบฟอร์ม เนื้อหา จนได้แบบสัมภาษณ์ที่
ได้ประเด็นคำถามเพื่อวิเคราะห์แบบฟอร์ม เนื้อหา และการวิเคราะห์ขั้นตอนของ กิจกรรมของ
หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะ/หน่วยงาน ตลอดจนวิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เรียงลำดับ
ความเสี่ยงการควบคุม และการประเมินผลการควบคุม อีกทั้งการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ของหน่วยงาน และการจัดการความเสี่ยง โดยทั้งหมดผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างเป็น
ขั้นตอน (รายละเอียด ดังภาพที่ 2 ของบทที่ 1) จนได้แบบสัมภาษณ์ และมีการวิเคราะห์แบบ
สัมภาษณ์ และความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ และผลของการตอบแบบสัมภาษณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ
ทำหน้าที่ตรวจสอบ และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเอกสารหลักฐานและเกณฑ์การประเมินบริหาร
ความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ (สกอ.) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เหมือนกันในทุก
สถาบันอุดมศึกษาโดยมีการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงที่เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ครบวงจร
ซึ่งจะวิเคราะห์ได้ทั้งแนวกว้างและแนวลึกข้อมูลเชิงปริมาณได้แบบสัมภาษณ์ที่ได้ประเด็นต่าง ๆ
ข้างต้นจากแบบสัมภาษณ์ข้างต้น โดยมีการอบรมอาจารย์และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับแบบฟอร์ม และการ
ตอบแบบสอบถามการบริหาร ความเสี่ยงว่าตรงกับประสงค์ของแบบสอบถาม ทุกคณะและทุก
หน่วยงานและมหาวิทยาลัย โดยเกี่ยวข้องกับรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านเนื้อหาที่เกี่ยวกับ
พันธกิจหรือกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคณะและทุกหน่วยงาน ตลอดจนยัง
พิจารณาแยกออกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านตามที่ สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ซึ่ง
ได้แก่ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้าน
การปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจาก
เหตุการณ์ภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะตรวจสอบ 3 ขั้นตอน คือขั้นตอนของ
เนื้อหาขั้นตอนการวิเคราะห์แบบฟอร์มของแบบสอบถามและขั้นตอนการวิเคราะห์คำตอบของ
แบบสอบถามโดยผลลัพธ์ที่ได้เป็นรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นแบบทั่วไปที่ใช้ในทุก
สถาบันอุดมศึกษา และรูปแบบบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มี
ลักษณะเฉพาะคือวิเคราะห์แนวกว้างและแนวลึก แต่ละรูปแบบได้นำมาคำนวณ มีการผูกสูตรต่างลง
ใน Microsoft Excel จนเป็นรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด แล้วเก็บข้อมูลทั้งหมดลง
ใน (Profile) การบริหารความเสี่ยงของทุกคณะและทุกหน่วยงานก็จะเป็นการบริหารความเสี่ยงของ

มหาวิทยาลัยที่ปรากฏใน Web site ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกชนิดมีโครงสร้าง โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา การศึกษารูปแบบใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบส่วนผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และวิทยาลัยเซาธ์อีสบางกอกใช้ตรวจสอบความถูกต้องประกอบกับข้อมูลเอกสารจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2

ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากแบบสอบถามที่ได้ประเด็นคำถามจากแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย วิทยาลัยเซาธ์อีสบางกอก เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ ควรมีการบริหารความเสี่ยงเช่นใด หรือควรมีแนวทางแก้ไขเช่นใด พิจารณาแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านตามที่สำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกและชื่อเสียงสถาบัน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ข้างต้นมาพัฒนาในรูปแบบ Microsoft Excel ของ Web site ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียวิทยาลัยเซาธ์อีสบางกอกตรวจสอบความถูกต้อง อีกครั้ง

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถิติเชิงคุณภาพได้แก่การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะหรือหน่วยงานต่างๆคณะหรือทุกๆหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์รายงานการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ สถิติเชิงปริมาณที่ใช้ได้แก่แบบสอบถามโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม

3.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงคุณภาพใช้ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (depth-in Interview) ชนิดมีโครงสร้างเนื้อหาและแบบฟอร์มของแบบสัมภาษณ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของคำตอบของแบบสัมภาษณ์ โดยใช้รูปแบบของมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบและการประเมินระบบบริหารความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการ

สถิติเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม สำหรับศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้รูปแบบของมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ และสมมติฐานทางสถิติเชิงปริมาณที่เรียกว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Twoway-Anova) ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 ($\alpha=0.05$) โดยใช้ตัวแปรแต่ละชุดซึ่งแต่ละชุดมีหลายกลุ่มจะมีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่โดยกำหนดให้ตัวแปรต้นมี 2 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรต้นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (University) 3 แห่ง ได้แก่มหาวิทยาลัยธนบุรี (μ_1) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (μ_2) และวิทยาลัยเซารีสบางกอก (μ_3) มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ตัวแปรต้นที่ 2 ที่เป็นกลุ่มของ 2 คณะ และ 1 หน่วยงานรวมเป็นทั้งสิ้น 3 หน่วยงาน (Department) มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่โดยกำหนดให้ตัวแปรตามคือระดับความเสี่ยง (Degree of risk) โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานหลักที่ 1 H_{0_1} : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ หมายถึง มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่มหาวิทยาลัยธนบุรี (μ_1) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (μ_2) วิทยาลัยเซารีสบางกอก (μ_3)

สมมติฐานรองที่ 1 H_{1_1} : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ หมายถึง มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

สมมติฐานหลักที่ 2 H_{0_2} : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ หมายถึง คณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรองที่ 2 H_{1_2} : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ หมายถึง คณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างรูปรายงานแบบสอบถามจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและดำเนิน การทำตามวัตถุประสงค์ที่เสนอไว้จากการเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งหมด 3 ข้อ (ส่วนรายละเอียดของตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ และตัวสถิติที่ใช้ของแต่ละวัตถุประสงค์อยู่ในบทที่ 3 เรียบร้อยแล้ว) ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะเรียงตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งหมด 3 ข้อ โดยมีรายละเอียดแต่ละข้อดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่ารัฐหรือเอกชนการประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ตามตัวบ่งชี้ 7.4 ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะจัดทำการบริหารความเสี่ยงเฉพาะที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดเท่านั้นซึ่งเรียกว่าเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป 2 รูปแบบตามรายละเอียดดังนี้ รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบรายงานความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายกิจกรรมของทุกขั้นตอน ทุกหน่วยงาน เพื่อศึกษาในแต่ละกิจกรรมมีกี่ขั้นตอน และแต่ละขั้นตอน มีวัตถุประสงค์ของขั้นตอนและความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอน ประเมินความเสี่ยงจากระดับโอกาสกับระดับผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยงการควบคุมที่ควรจะมี การควบคุมที่มีอยู่แล้ว และการประเมินการควบคุม (ตามตารางที่ 7) และรูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบรายงานอันดับความเสี่ยง 6 ด้าน ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ) กำหนด ได้แก่ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านบุคคลและธรรมาภิบาล และด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งต้องศึกษาความเสี่ยงดังกล่าว อย่างน้อย 3 ด้าน(ตามตารางที่ 8และ9) และการประเมินระดับความเสี่ยงที่แสดงรูปแบบทั่วไปทั้ง 2 ใช้ทฤษฎีของ COSO ทั้งหมดแต่อาจปรับเปลี่ยนตามบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ)

ตารางที่ 7 : รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไปแบบที่ 1 แสดงรายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน และวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของงานหรือกิจกรรมหรือหน่วยงานคณะกรรมการบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556 งานควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตรวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจหลักของหน่วยงาน

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุมที่ควรจะมี	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว	การประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้หรือไม่ได้ผลหรือไม่
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง				
การเตรียมทรัพยากร	เพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากร (คน,เงิน,ทรัพย์สิน) ด้านการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ทรัพยากร (คน, เงิน, ทรัพย์สิน) ที่ได้ในบางโครงการไม่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานเท่าที่ควร	1	1	น้อยมาก	3	แผนการจัดอัตรากำลัง และทรัพย์สินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานกำลังและทรัพยากรในด้านต่าง ๆ	ทรัพยากรสนับสนุนในด้านทรัพย์สิน	ได้ แต่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ไม่แน่ใจ (?)	
การดำเนินงานการเรียนการสอน	เพื่อให้บัณฑิตได้ศึกษาดูแลโครงสร้างหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา	อาจารย์ยังทำไม่ได้เต็มที่ โครงสร้างหลักสูตรในแต่ละสาขาวิชาจึงทำให้ผลิตบัณฑิตในการจัดการเรียนการสอนไม่บรรลุเป้าหมาย	2	2	น้อย	1	1. อาจารย์ไม่จัดทำแผนประมวลการสอน เนื่องจากอาจารย์ไม่ศึกษาผู้มีโอกาสสร้างหลักสูตร	จัดอบรมอาจารย์การทำแผนการสอน	ได้ แต่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร ไม่แน่ใจ (?)	
การประเมินและการพัฒนาหลักสูตร	เพื่อให้มีหลักสูตรที่เปิดสอนมีความหลากหลายและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ.	ไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน	2	2	น้อย	1	1. การวางแผนและการกำหนดนโยบายในการเปิดสอนหลักสูตร ไม่ชัดเจน 2. ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการตลาดแรงงาน 3. อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหลักสูตร ไม่เพียงพอ	1.สำรวจความต้องการตลาดแรงงานที่มี ความต้องการบัณฑิตในสาขาที่เปิดสอน 2. วิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการของตลาด	ไม่แน่ใจ (?) ไม่มีการควบคุม (X)	

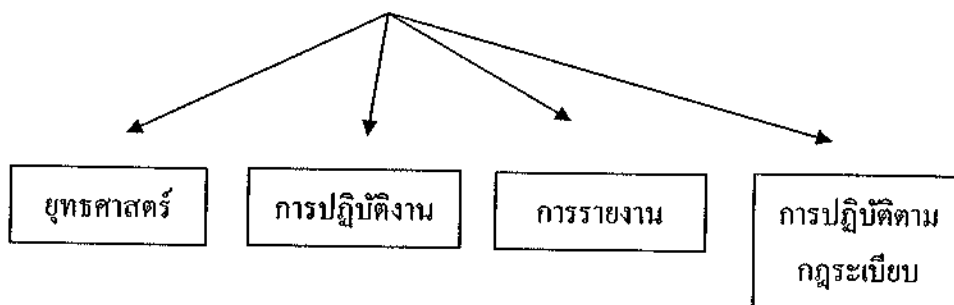
ตารางที่ 8 รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบทั่วไปที่ 2 รายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับ
ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน ปีการศึกษา 2555

ความเสี่ยง	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1. ด้านทรัพยากร	6	1.90	1.71	น้อย
2. ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	3	2.21	2.15	สูง
3. ด้านนโยบาย	5	2.05	1.90	ปานกลาง
4. ด้านปฏิบัติงาน	2	2.21	2.11	สูง
5. ด้านบุคลากร/บรรณารักษ์	4	1.81	2.08	ปานกลาง
6. ภาวะการดำเนินงานและชื่อเสียง	1	2.39	2.10	สูง
ความเสี่ยงทุกด้านของ มหาวิทยาลัย		2.12	2.07	สูง

ตารางที่ 9 รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบทั่วไปที่ 2 รายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับ
ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน ปีการศึกษา 2556

ความเสี่ยง	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1. ด้านทรัพยากร	6	1.91	1.83	↑ น้อย
2. ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	2	2.20	2.15	สูง
3. ด้านนโยบาย	4	2.05	1.78	↓ ปานกลาง
4. ด้านปฏิบัติงาน	3	1.99	2.07	สูง
5. ด้านบุคลากร/บรรณารักษ์	5	1.81	2.01	↓ ปานกลาง
6. ภาวะการดำเนินงานและชื่อเสียง	1	2.42	2.17	↑ สูง
ความเสี่ยงทุกด้านของ มหาวิทยาลัย		2.09	2.00	ปานกลาง

ส่วนมหาวิทยาลัยชนบุรีได้ดำเนินการตามรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบรูปแบบทั่วไป 2 รูปแบบ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นแต่มีรายละเอียดเพิ่มเติมกล่าวคือในรูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบรายงานอันดับความเสี่ยง 6 ด้าน ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ) กำหนดซึ่งต้องศึกษาความเสี่ยงดังกล่าว อย่างน้อย 3 ด้านแต่มหาวิทยาลัยชนบุรีได้จัดทำความเสี่ยงทั้งหมด 6 ด้าน(ตามตารางที่ 8 ในปีการศึกษา 2555 และตามตารางที่ 9 ในปีการศึกษา 2556)นอกจากนั้นได้วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ/กิจกรรมของหน่วยงานและสถาบันการศึกษาเอกชนเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงทฤษฎีของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO โดยได้มีการปรับปรุงใน 2 ประเด็น กล่าวคือประเด็นแรกคือเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ในวัตถุประสงค์ 4 ด้าน ได้แก่วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและด้านยุทธศาสตร์ตามรายละเอียดในภาพที่ 17 แต่ในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ได้ปรับปรุงที่ใช้ในการวิจัยนี้จะใช้ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา แทนด้านการปฏิบัติการหรือด้าน Operation risk ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO เพราะการใช้ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบันการศึกษาจะมีขอบข่ายที่กว้างและลุ่มลึกกว่าเพราะทำให้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง และโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงได้ทั้งแนวกว้างและแนวลึกและครอบคลุมวัตถุประสงค์ 4 ด้านของ COSO ตามที่กล่าวมาแล้ว ประเด็นที่ 2 ที่ปรับปรุงในตารางระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ของ COSO ที่อธิบาย ด้าน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ 1 และระดับผลกระทบอยู่ในระดับ 1 ตามลำดับจะอยู่ในระดับความเสี่ยงที่น้อยมากอาจจะปล่อยความเสี่ยงให้คงไว้เพราะไม่คุ้มกับต้นทุน การบริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 18 และ 19

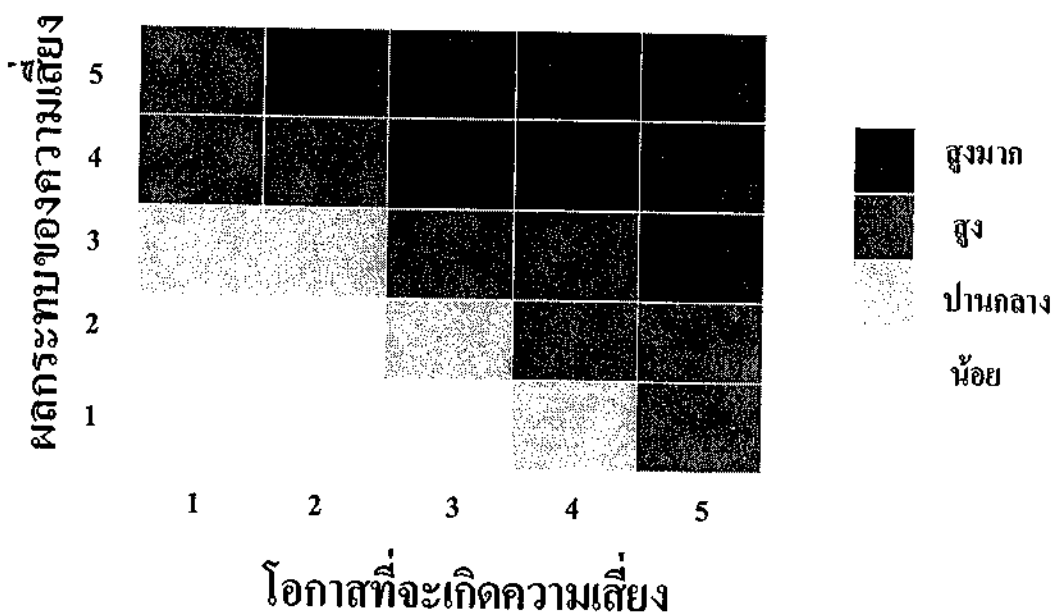


ภาพที่ 17 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM)การวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

ส่วนปรับปรุงประเด็นที่ 1 จากภาพที่ 17 ที่แสดงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ที่ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง 4 ด้านตามที่กล่าวมาแล้ว ที่จะนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายวัตถุประสงค์ถึง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนที่ปรับปรุงใช้ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับพันธกิจ นั้นจะ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 4 ด้านดังกล่าวอยู่แล้ว และนอกจากนั้นจะถูกกำหนดโดยแผนมหาวิทยาลัย ประจำปีและแผนพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 5 ปี และถ้าสามารถปฏิบัติตามแผนมหาวิทยาลัย ประจำปีและแผนพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 5 ปี ร่วมกับแผนบริหารความเสี่ยงด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ มหาวิทยาลัยจะสามารถปฏิบัติตามพันธกิจได้สำเร็จนำไปสู่วิสัยทัศน์ได้ไม่ยากนัก ตามที่มหาวิทยาลัยธนบุรี ได้รับการประเมินตรวจคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ข้อมูลประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยธนบุรีปีการศึกษา 2555 ใช้ร่วมกับแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555-2559 และแผนประจำปีการศึกษา 2555 ทำให้ผลการประเมินการ ตรวจสอบคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2555 มหาวิทยาลัยธนบุรีสามารถทำตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ สำเร็จวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ได้แก่ “เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน” (สำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษาแห่งชาติ (สกอ.), 2556)

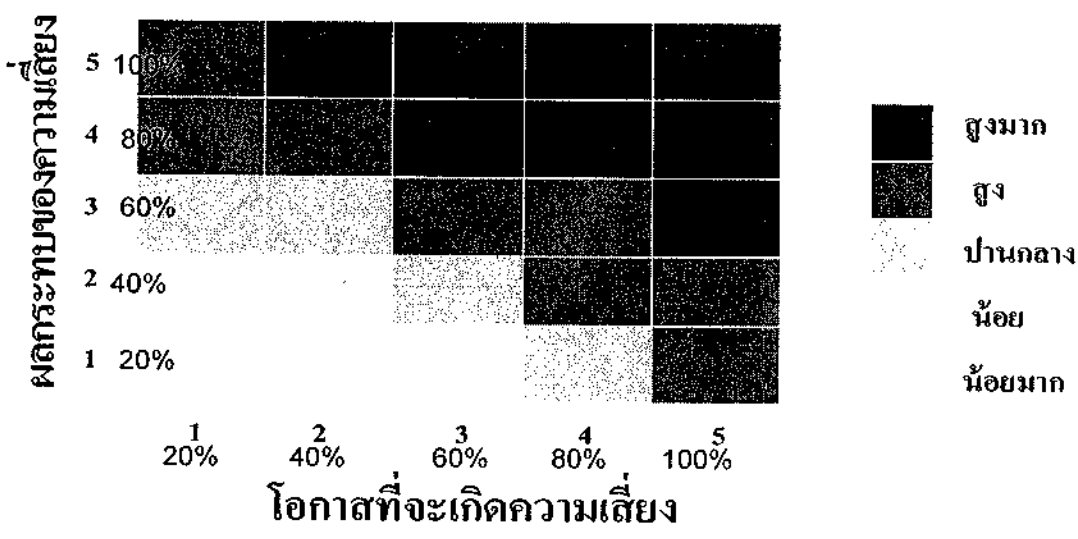
สรุปความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากร (2) ด้านยุทธศาสตร์/ ด้านกลยุทธ์ (3) ด้านนโยบาย (4) ด้านปฏิบัติงาน (5) ด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล และ (6) ด้าน เหตุการณ์ภายนอกและชื่อเสียง ตามเกณฑ์การประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สามารถนำมาเปรียบเทียบความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน ในปีการศึกษา 2555 – 2556 ของมหาวิทยาลัยธนบุรีพบว่าในปีการศึกษา 2556 มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางเมื่อ เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงปีการศึกษา 2555 อยู่ในระดับสูง ระดับความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 – 2556 ด้านเหตุการณ์ภายนอกและชื่อเสียงมีความเสี่ยงในระดับสูงโดยระดับความเสี่ยงในปี 2556 สูงกว่า เล็กน้อยเนื่องจากนโยบายด้านการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการปรับปรุง ตัวบ่งชี้มากขึ้นและนโยบายด้านการศึกษายังไม่ชัดเจนเรื่องการรับเด็กนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่บางมหาวิทยาลัยก็เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเข้ามาของประชาคมอาเซียน (AEC) แต่บาง มหาวิทยาลัย เช่นมหาวิทยาลัยธนบุรีเปิดรับนักศึกษาใหม่ทั้ง 2 แบบ บางมหาวิทยาลัยยังยึดแบบเดิมอยู่ และสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานการศึกษาเอกชน (สช.) ส่วนใหญ่ยังคงไม่ เปลี่ยนแปลงทำให้การวางแผนรับนักศึกษาใหม่ไม่สามารถวางแผนได้แน่นอนชัดเจน ซึ่งมีผลต่อความ เสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ในปี 2556 มีความเสี่ยงเป็นอันดับที่ 2 และในปีการศึกษา 2555 มีความเสี่ยงด้าน

ปฏิบัติการเป็นอันดับ 2 สาเหตุหลักเกิดจากการปรับตัวของความถี่ ด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่ในอันดับสูงสุดทั้ง 2 ปี มีผลต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ในปีการศึกษา 2556 และความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2555 ส่วนความเสี่ยงที่สูงในอันดับที่ 3 ของปี 2555 และ 2556 ได้แก่ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานและความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ตามลำดับ (ตามตารางที่ 8 และ 9) ส่วนรายละเอียดได้อธิบายไว้ในภาคผนวก ง



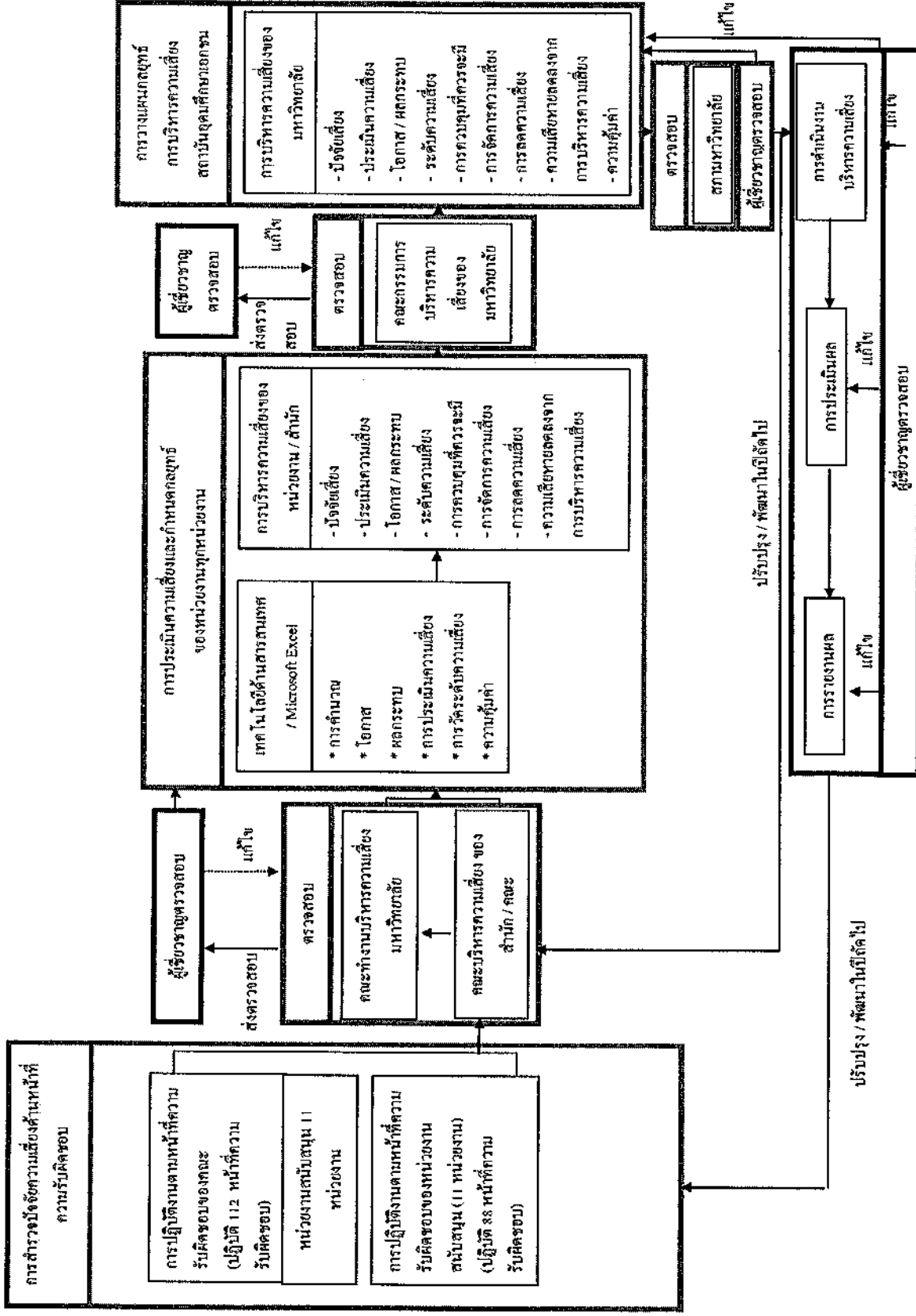
ภาพที่ 18 ระดับความเสี่ยงของ COSO

(The Committee of Sponsoring Organization Of the Tread way Commission (COSO), 2009)



ภาพที่ 19 แสดงระดับความเสี่ยงที่ปรับปรุงใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การปรับปรุงใน ประเด็นที่ 2 ในตารางระดับความเสี่ยง ได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับและระดับผลกระทบอยู่ในระดับ 1 ตามลำดับจะอยู่ในระดับความเสี่ยงที่น้อยมากอาจจะปล่อยความเสี่ยงให้คงไว้เพราะไม่คุ้มกับการบริหารความเสี่ยงตามภาพที่ 18 และ 19 ตามลำดับเนื่องจากวัตถุประสงค์ในการศึกษาในข้อที่การศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่ารัฐหรือเอกชนการประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ตามตัวบ่งชี้ 7.4 ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะจัดทำการบริหารความเสี่ยงเฉพาะที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดเท่านั้นซึ่งเรียกว่าเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป 2 รูปแบบตามตารางที่ 7 , 8 และ 9) นอกจากนั้นจะศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยและระดับความเสี่ยงทางด้านหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยต่างๆในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ และนำมาสู่การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” นั้นจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงทุกคณะและทุกหน่วยงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยธนบุรีตามภาพที่ 20 การวิเคราะห์โครงสร้างหน่วยงานและคณะของมหาวิทยาลัยธนบุรีที่เป็นต้นแบบมีคณะ/สาขาหรือ



ภาพที่ 21 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 7 รูปแบบ

แสดงอย่างน้อย 3 ด้าน แต่ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน ซึ่งเป็นรูปแบบบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป 2 แบบข้างต้นที่เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่น ๆ แต่เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรี เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร จึงจำเป็น พิจารณาส่วนของความเสี่ยงแต่ละชั้นตอนของกิจกรรม.จากการใช้แบบสอบถามที่ได้ประเด็นคำถามจาก แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบเพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้าน ได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะและหน่วยงานทุกหน่วยงานประมาณ 6 คณะ และ 14 หน่วยงานรวมทั้งสิ้น 20 หน่วยงานและแต่ละคณะจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของคณะละ 19 หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 6 คณะหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมทั้งสิ้นประมาณ 19×6 เท่ากับ 114 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรม รวมกับหน่วยงานอีก 14 หน่วยงานซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมประมาณ 8 ถึง 19 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรม คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 12 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมเท่ากับ 12×14 เท่ากับ 168 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมทั้งมหาวิทยาลัยธนบุรีมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือกิจกรรมเท่ากับ $114 + 168$ รวมหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมทั้งมหาวิทยาลัยทั้งสิ้นคือ 282 หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือกิจกรรม แล้วแต่ละคณะหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมนำมาทำเป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ที่ระบุปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยระดับของโอกาสความเสี่ยง และระดับผลกระทบแล้วประเมินระดับความเสี่ยงที่มี 5 ระดับเรียงจากคือน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก โดยวิเคราะห์ตารางของ COSO ที่ได้ปรับปรุงแล้วตามภาพที่ 19 ตลอดจนจะได้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จนได้รายงานการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ในแต่ละกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงได้ผลหรือไม่ที่อยู่ในคอลัมน์สุดท้ายคือ การประเมินการควบคุมว่าได้ผลหรือไม่ ซึ่งทุกๆหน้าที่ความรับผิดชอบหรือทุกๆกิจกรรมต้องมีรูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ที่เป็นรูปแบบทั่วไปแบบที่ 1 โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 1,128 ขั้นตอน ที่กล่าวไปแล้วตามตารางที่ 7 ที่เพิ่มกล่าวคือกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ หรือขั้นตอนของกิจกรรมเฉลี่ยต่อ 1 กิจกรรมจะมีประมาณ 4 ขั้นตอนของกิจกรรม หรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือกิจกรรมจะมีทั้งหมดประมาณ 4×282 เท่ากับ 1,128 ขั้นตอนหรือกล่าวโดย

สรุปจะพบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับความรุนแรง ระดับความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยง ทุกชั้นตอนรวมทั้งหมด 1,128 ชั้นตอนหรือ 1,128 ระดับความเสี่ยง โดยเป็นชั้นตอนทั้งหมดของ มหาวิทยาลัยซึ่งได้มาจากทุกคณะและทุกหน่วยงาน ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงเรียกชื่องานวิจัยนี้คือ “ การบริหารความเสี่ยงของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” โดยการศึกษาพบว่า ลักษณะของการบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยมีลักษณะที่สำคัญ คือแต่ละชั้นตอนมีระดับความเสี่ยงเป็นเท่าใดของทุกๆกิจกรรม หรือหน้าที่ของความรับผิดชอบของทุกๆคณะและหน่วยงาน นอกจากนี้การศึกษาพบว่ากิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง คือกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในการประสานงาน ระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงในด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และชื่อเสียงของสถาบันและส่วนความเสี่ยงที่สูงรองลงมา คือความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ได้ เนื่องจากความเสี่ยงภายนอกมากระทบ เช่นเกณฑ์ตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการเปลี่ยนแปลงเกือบทุกปีตลอดจนกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนไม่ชัดเจน (สามารถเห็นได้จากตารางที่ 8,9)

แต่ความเสี่ยงทั้งของคณะหรือหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยต่างก็มีความเสี่ยงที่สำคัญร่วมกัน คือความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดจากจำนวนนักศึกษาน้อยเป็นหลัก อาจทำให้รายได้ไม่น้อยกว่ารายจ่ายทำให้มหาวิทยาลัยขาดทุนได้ มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลก็อาจถูกปิดไปแนวทางในการแก้ปัญหาที่จะเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้นก็คือการให้นักศึกษามีแหล่งเงินทุนในการเรียนง่ายขึ้น เช่น การให้กองทุนกู้ยืมของรัฐบาล ได้แก่กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) และกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) ก็จะช่วยลดภาระการขาดทุนลดลงได้ มหาวิทยาลัยก็สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้

ความเสี่ยงที่สำคัญในประเด็นที่ 2 คือสถาบันอาจถูกปิดลงเพราะไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและหรือกฎเกณฑ์ มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) และสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (ส.ม.ศ) ดังนั้น ทุกมหาวิทยาลัยควรจะต้องเรียนรู้มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ของทั้ง 2 แห่ง อย่างเข้าใจอย่างลึกซึ้งและทั่วถึง พร้อมใจปฏิบัติตามกฎเกณฑ์พามาสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านประกันคุณภาพภายในและภายนอกของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) และสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการศึกษา (ส.ม.ศ) ตามลำดับ มหาวิทยาลัยก็สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ด้วยเหตุผลข้างต้น

สรุปการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 เดิมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษาเอกชนเกือบทุกแห่งมีการรายงานรูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ) เป็นผู้กำหนดซึ่งสรุปออกมาเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป 2 รูปแบบตามตารางที่ 7,8 และ 9) และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรของมหาวิทยาลัยธนบุรีที่เป็นต้นแบบพบว่า ความเสี่ยงทุกชั้นตอนของทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งหมด 1,128 ชั้นตอน หรือ 1,128 ระดับความเสี่ยง ดังนั้นเราสามารถควบคุมและบริหารความเสี่ยงได้ทั้งหมด 282 กิจกรรม หรือ 1,128 ชั้นตอนทุกชั้นตอนมีระดับความเสี่ยงต่างๆกันรวม 1,128 ระดับความเสี่ยง

ส่วนการศึกษาคั้งนี้ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในประเด็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ จะได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงใหม่หรือเกิดองค์ความรู้ใหม่อีก 5 รูปแบบที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทุกคณะ/ทุกหน่วยงานและมีรูปแบบของรายงานความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 1 คือรายงานบริหารความเสี่ยงของทุกชั้นตอนของทุกกิจกรรมของทุกหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยมีผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง (ตามตารางที่ 10)

2. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 2 คือรายงานบริหารความเสี่ยงทุกๆกิจกรรมของทุกคณะ/หน่วยงานโดยจัดอันดับความเสี่ยงจากมากไปน้อย (ตามตารางที่ 11)

3. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 3 คือรายงานความเสี่ยงที่จัดอันดับความเสี่ยงของทุกกิจกรรมตามความเสี่ยงทั้ง 6 ด้านทุก ๆ คณะ/หน่วยงาน (ตามตารางที่ 12)

4. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 5 คือรายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของทุก ๆ คณะและหน่วยงานและสรุปเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย (ตามตารางที่ 13 ในปีการศึกษา 2555 และตามตารางที่ 14 ในปีการศึกษา 2556)

5. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 6 คือรายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของทุกๆคณะและหน่วยงานโดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้านและได้ภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (ตามตารางที่ 15 ในปีการศึกษา 2555 และตามตารางที่ 16 ในปีการศึกษา 2556 ตามลำดับ)

โดยมีการวิเคราะห์ของรูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม 2 รูปแบบและพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่อีก 5 รูปแบบที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงลุ่มลึกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 10. : รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ แสดงรายงานบริหารความเสี่ยงงานและการจัดการความเสี่ยงหรือ ความคุมความเสี่ยงของกิจกรรมหน่วยงานคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา2556 งานควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้ขึ้นไปตาม หลักสูตรวัตถุประสงค์ เพื่อการดำเนินงานให้ขึ้นไปตามพันธะกิจหลักของหน่วยงาน

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ชัดเจน	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ความถี่ซึ่งมีเหตุอยู่	ปัจจัยเสี่ยงซึ่งมีเหตุอยู่	การจัดการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง				
การเตรียมทรัพยากร	เพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากร (คน,เงิน, ทรัพย์สิน) ด้านการเรียน การสอนเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ทรัพยากร (คน, เงิน, ทรัพย์สิน) ที่ได้ไม่เพียงพอ และการไม่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการดำเนินงานเท่าที่ควร	1	1	น้อยมาก	3	ทรัพยากร (คน, เงิน, ทรัพย์สิน) ที่ได้ไม่เพียงพอ และการไม่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการดำเนินงานเท่าที่ควร	แผนการจัดอัตรากำลัง และทรัพย์สินให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน	คณบดี และหัวหน้าสาขา	
การดำเนินงานการเรียน การสอน	เพื่อให้บัณฑิต ได้ศึกษาด้าน โครงสร้างหลักสูตรอย่างมี คุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษา	อาจารย์บางท่านยังไม่ เข้าใจถึงโครงสร้างหลักสูตร ในแต่ละสาขาวิชาซึ่ง ทำให้ลดสัมฤทธิ์ในการ จัดการเรียนการสอน ไม่บรรลุเป้าหมาย	2	2	น้อย	1	อาจารย์ไม่จัดทำแผน ประมวลการสอน เนื่องจาก อาจารย์ไม่ศึกษาวิจัย โครงสร้างหลักสูตร	จัดการเรียนการสอนทำ	หัวหน้าสาขา	
การประเมินและการ พัฒนารูปหลักสูตร	เพื่อให้มีหลักสูตรที่เปิดสอนมีความหลากหลายและเป็นไป ตามเกณฑ์มาตรฐานของ คณะ	หลักสูตรที่เปิดสอน ไม่ตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน	2	2	น้อย	1	หลักสูตรที่เปิดสอน ไม่ตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน	1.สำรวจความต้องการ การตลาดแรงงานที่มี ความต้องการบัณฑิตใน สาขาที่เปิดสอน 2.วิเคราะห์และประเมิน ศักยภาพความต้องการ ของตลาด	สำนักวิจัย และสภาวิชาการ	

ตารางที่ 11 : รูปแบบการบริหารความเสียงแบบที่ 3 แสดงสรุปอันดับความเสียง ของงาน/กิจกรรมของคณะบริหารธุรกิจปีการศึกษา 2556

อันดับความเสียง	การประเมินความเสียง		งาน/กิจกรรม	ความเสียงด้านต่างๆ
	โอกาส	ผลกระทบ		
		ระดับความเสียง		
1	3.00	3.00	งานปฏิบัติหน้าที่ส่วนตามข้อชี้แจงการคุ้มครองหมาย	3.ด้านนโยบาย
2	2.50	2.50	งานพิจารณาเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์การ	5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล
3	2.00	3.00	งานประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกคณะ	6.ด้านจากข้อตกลงภายนอก
4	2.00	3.00	งานกำกับดูแลงานธุรการของคณะ	4.ด้านปฏิบัติงาน
5	2.00	3.00	งานสนับสนุนงานของสาขาวิชาต่างๆ โดยร่วมเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะ	2.ด้านยุทธศาสตร์
6	2.00	2.81	งานเสนอรายงานกิจการในหน้าที่ต่ออธิการบดี	3.ด้านนโยบาย
7	2.00	2.50	งานบันทึกรายงานการประชุม	4.ด้านปฏิบัติงาน
8	2.00	2.33	งานจัดระบบการรับส่งหนังสือ	4.ด้านปฏิบัติงาน
9	2.00	2.33	งานจัดทำแผนปฏิบัติงานของคณะ	2.ด้านยุทธศาสตร์
10	2.00	2.00	งานสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ในคณะทำวิจัย และจัดการ และเขียนบท	2.ด้านยุทธศาสตร์
11	2.00	1.75	งานสนับสนุนให้มีการพัฒนาการสอน การใช้เทคโนโลยีในการสอน	1.ด้านการใช้ทรัพยากร
12	1.50	2.00	งานจัดเก็บเอกสารของสำนักงานเลขานุการ และของคณะ	4.ด้านปฏิบัติงาน
13	1.67	1.67	งานควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตร	3.ด้านนโยบาย
14	1.67	1.67	งานดูแล รักษา จัดทำวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงานได้เป็นปกติ	1.ด้านการใช้ทรัพยากร
15	1.50	1.50	งานปกครองดูแลบังคับบัญชาบุคลากรในคณะให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล
16	1.67	1.33	งานดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพในคณะและประสานงานกับหน่วยงานประกันค	3.ด้านนโยบาย
17	1.60	1.00	งานจัดทำตารางสอนของคณะ	3.ด้านนโยบาย
18	1.25	1.25	งานพัฒนางานด้านวิชาการของคณะ	2.ด้านยุทธศาสตร์
19	1.00	1.00	งานติดตามและแนะนำการที่โครงการสอน แผนการสอน คู่มืออาจารย์ให้สอดคล้องกับ	3.ด้านนโยบาย
เฉลี่ย	1.86	2.09		

ตารางที่ 12 : รูปแบบรายงานบริหารความถี่แบบปีที่ 4 แสดงรายงานงานสรุปความถี่ด้านต่างๆของงาน/กิจกรรมของคณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2556

ความถี่ด้านต่างๆ	งาน/กิจกรรม	อันดับ ความถี่	การประเมินความถี่		ระดับ ความถี่
			โอกาส	ผลกระทบ	
1.ด้านการใช้ทรัพยากร	งานสนับสนุนใช้มีการพัฒนาการสอน การใช้เทคโนโลยีในการสอน	11	2.00	1.75	น้อย
		14	1.67	1.67	น้อย
2.ด้านยุทธศาสตร์	งานสนับสนุนของสาขาวิชาต่างๆ โดยร่วมเป็นกรรมการ และเลขานุงานจัดทำแผนปฏิบัติงานของคณะ งานสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ในคณะที่วิจัย แต่งตำรา งานพัฒนางานด้านวิชาการของคณะ		1.83	1.71	น้อย
		5	2.00	3.00	ปานกลาง
		9	2.00	2.33	ปานกลาง
		10	2.00	2.00	น้อย
		18	1.25	1.25	น้อย
3.ด้านนโยบาย	งานปฏิบัติหน้าที่ส่วนที่อธิการบดีมอบหมาย งานเสนอรายงานกิจการในหน้าที่ต่ออธิการบดี งานควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตร งานดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพในคณะและประสานงานกับหน่วย งานจัดทำตารางสอนของคณะ งานติดตามและแนะนำการทำโครงการสอน แผนการสอน คู่มืออาจารย์	1	3.00	3.00	สูง
		6	2.00	2.81	ปานกลาง
		13	1.67	1.67	น้อย
		16	1.67	1.33	น้อย
		17	1.60	1.00	น้อย
		19	1.00	1.00	น้อยมาก
4.ด้านปฏิบัติงาน	งานกำกับดูแลงานธุรการของคณะ งานบันทึกรายงานการประชุม งานจัดระบบการรับส่งหนังสือ งานจัดเก็บเอกสารของสำนักงานเลขานุการ และของคณะ		1.82	1.80	น้อย
		4	2.00	3.00	ปานกลาง
		7	2.00	2.50	ปานกลาง
		8	2.00	2.33	ปานกลาง
5.ด้านบุคลากร และรรรรมากีมาล	งานพิจารณาเสนอความถี่ความชอบของบุคลากรในบังคับบัญชาต่ออธิการ งานปกครองดูแลบังคับบัญชาบุคลากรในคณะให้มีปฏิบัติตามระเบียบข้อ		1.88	2.46	ปานกลาง
		2	2.5	2.5	สูง
5.ด้านบุคลากร และรรรรมากีมาล	งานปกครองดูแลบังคับบัญชาบุคลากรในคณะให้มีปฏิบัติตามระเบียบข้อ	15	1.5	1.5	น้อย
			2.00	2.00	น้อย
6.ด้านจากแวดล้อมภายนอก	งานประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกคณะ	3	2.00	3.00	ปานกลาง
		เฉลี่ย	1.86	2.09	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ 5 ตามที่กล่าวแล้วจะทราบถึงประโยชน์ที่แตกต่างกันตามรูปแบบต่างๆ 1)รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 1.(ตามตารางที่ 10) ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง อันดับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ และที่สำคัญคือมี ผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอนในแต่ละกิจกรรมทั้งหมดทั้งมหาวิทยาลัย 282 กิจกรรม รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 1 นี้มีประโยชน์ด้านการติดตามควบคุมและ ผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ผู้ดูแลการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้แก่ผู้ปฏิบัติงานของกิจกรรม นั้นๆ 2)รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 2. (ตามตารางที่ 11)มีประโยชน์ด้านการติดตาม กิจกรรมที่มีความเสี่ยงจากมากไปน้อยของแต่ละกิจกรรมของทุกหน่วยงาน ผู้ควบคุมดูแลกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง3 อันดับแรกได้แก่ผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขา หรือ คณบดี หรือ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือสำนัก 3)รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 3.(ตามตารางที่ 12) มีประโยชน์ในการ ติดตามความเสี่ยง 6 ด้านโดยมีรูปแบบการจัดอันดับความเสี่ยง 6 ด้านผู้ควบคุมดูแลกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง 3 อันดับแรกได้แก่ผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขา หรือ คณบดี 4) รูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 4. ในปีการศึกษา 2555 (ตารางที่ 13) ในปีการศึกษา 2556 (ตารางที่ 14) สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานและภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ใช้ ข้อมูล ตั้งแต่ 2 ปีการศึกษามาประกอบกันจะได้ตารางความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานที่จัดอันดับความ เสี่ยงว่า หน่วยงานใดเสี่ยงกว่ากัน ผู้รับผิดชอบดูแลได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย 5) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 5. ในปีการศึกษา 2555 (ตารางที่ 15) ใน ปีการศึกษา 2556 (ตารางที่ 16)สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานและภาพรวมของ มหาวิทยาลัยได้ใช้ ข้อมูล ตั้งแต่ 2 ปีการศึกษามาประกอบกันจะได้ตารางจัดความเสี่ยง6ด้านของ คณะและหน่วยงานที่จัดอันดับ ความเสี่ยงด้านใดมากที่สุดของคณะ/สาขา และหน่วยงานต่างๆ และ สามารถพิจารณาได้ว่าเกิดจากความเสี่ยงของกิจกรรมใดเป็นหลักคล้ายกับการวิเคราะห์รูปแบบ รายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ที่ 4 แต่สามารถวิเคราะห์ได้ลึกกว่าคือนอกจากทราบคณะหรือ หน่วยงานที่เสี่ยงมาก ในกิจกรรมใดยังสามารถทราบว่าหน่วยงานที่เสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยง ด้านใดใน 6 ด้านและสามารถพิจารณาภาพรวมมหาวิทยาลัยได้ว่าเปรียบเทียบตั้งแต่ 2 ปี การศึกษา เป็นต้นไป ผู้รับผิดชอบดูแลได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์เพื่อจะให้เห็นภาพในเชิงประจักษ์โดยใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 4 และที่ 5 โดยวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 เทียบกับปี การศึกษา 2556 โดยใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 4 (ตารางที่ 13 และ 14) ตามลำดับก่อน พบว่าความเสี่ยงของคณะใกล้เคียงกันอยู่ในระดับความเสี่ยง ที่น้อย ส่วนระดับความเสี่ยงของเป็นหน่วยงาน ในปีการศึกษา 2555 เทียบกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ในปีการศึกษา 2556 พบว่า ระดับความเสี่ยงของหน่วยงานใกล้เคียงกันคือสูง (แต่ระดับความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขในปี 2555 สูงกว่า) แต่เมื่อรวมทั้งมหาวิทยาลัย ตารางที่ 13 ในปีการศึกษา 2555 และตารางที่ 14 ในปีการศึกษา 2556 ตามลำดับระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ สูง และ ปานกลางตามลำดับ

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่ 5 (ตารางที่ 15 และ 16) ได้แก่ รูปแบบของรายงานความเสี่ยง ที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานและภาพรวมมหาวิทยาลัยโดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงภายนอก ตามตารางที่ 15 ในปีการศึกษา 2555 และตารางที่ 16 ในปีการศึกษา 2556 ตามลำดับซึ่งรูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 7 เป็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทั้งความเสี่ยง 6 ด้านที่ได้กล่าวมาแล้วการศึกษามีผลสอดคล้องกับรูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 6 ตามที่กล่าวไปในย่อหน้าที่แล้ว ซึ่งพบว่า ในปีการศึกษา 2555 มีความเสี่ยงในระดับสูง โดยเป็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ตามด้วยความเสี่ยงในระดับสูงอันดับ 2 และ 3 ได้แก่ด้านปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ตามลำดับ ส่วนในปีการศึกษา 2556 มีความเสี่ยงในระดับสูง โดยเป็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ตามด้วยความเสี่ยงในระดับสูงอันดับ 2 และ 3 ได้แก่ด้านยุทธศาสตร์และปฏิบัติการ ตามลำดับจากนั้นนำข้อมูลดิบที่ได้จากรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วไป 2 แบบ และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่ทั้งหมด 5 รูปแบบ รวมเป็น 7 รูปแบบ ลงใน Microsoft Excel ที่สร้างสูตรคำนวณไว้และวางไว้ในฐานข้อมูลของ Web site ของมหาวิทยาลัยเป็นอันเสร็จสมบูรณ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือบริบทเปลี่ยนแปลงไปสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ใน Website ของมหาวิทยาลัย โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ

ตารางที่ 13 : รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 5 แสดงรายงานจัดอันดับ ความเสี่ยงของ คณะ/สาขา และหน่วยงานต่างๆ มหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

อันดับความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			คณะ/สาขา/หน่วยงาน
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1	2.20	2.17	สูง	บัณฑิตวิทยาลัย
2	1.84	2.18	ปานกลาง	วิศวกรรมศาสตร์
3	1.88	2.12	ปานกลาง	บริหารธุรกิจ
4	1.8	2.00	น้อย	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5	1.78	1.96	น้อย	ศึกษาทั่วไป
6	1.38	1.41	น้อย	บัญชี
เฉลี่ย	1.81	1.97	น้อย	ความเสี่ยงของคณะ/สาขา

ตารางจัดอันดับความเสี่ยงของหน่วยงาน^u

อันดับความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			คณะ/สาขา/หน่วยงาน
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1	2.42	2.67	สูง	สำนักประกันคุณภาพการศึกษา
2	2.47	2.60	สูง	หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ ^u
3	2.27	2.65	สูง	สำนักวิชาการ
4	3.82	1.52	สูง	สำนักทะเบียนและประมวลผล
5	2.36	2.60	สูง	หน่วยงานวางแผนและพัฒนา ^u
6	2.38	2.52	สูง	หน่วยงานสหกิจศึกษา ^u
7	1.99	2.78	ปานกลาง	สำนักวิจัยและวางแผนพัฒนา
8	1.99	2.15	ปานกลาง	สำนักกิจการนักศึกษา
9	2.00	2.08	ปานกลาง	สำนักงานอธิการบดี
10	2.59	1.59	ปานกลาง	สำนักบริหารงบประมาณและการเงิน
11	1.84	2.11	น้อย	ศูนย์คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ
12	1.52	2.00	น้อย	สำนักกองทุนฯ
13	2.69	1.00	น้อย	ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
14	1.15	1.2	น้อย	สำนักวิทยบริการ
เฉลี่ย	2.25	2.10	สูง	ความเสี่ยงของหน่วยงาน
เฉลี่ย ทั้งมหาวิทยาลัย	2.12	2.07	สูง	

ตารางที่ 14 รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 5 แสดงรายงานการจัดอันดับความเสี่ยง
ของคณะ/สาขา และหน่วยงานต่างๆ มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556

อันดับความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			คณะ/สาขา/หน่วยงาน
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1	2.18	2.14	สูง	บัณฑิตวิทยาลัย
2	1.82	2.17	ปานกลาง	วิศวกรรมศาสตร์
3	1.86	2.09	ปานกลาง	บริหารธุรกิจ
4	1.77	2.00	น้อย	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5	1.77	1.95	น้อย	ศึกษาทั่วไป
6	1.36	1.40	น้อย	บัญชี
เฉลี่ย	1.80	1.95	น้อย	ความเสี่ยงของคณะ/สาขา

ตารางจัดอันดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

อันดับความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			คณะ/สาขา/หน่วยงาน
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1	2.42	2.67	สูง	สำนักประกันคุณภาพการศึกษา
2	2.25	2.67	สูง	สำนักวิชาการ
3	2.33	2.52	สูง	งานการจัดการความรู้
4	3.80	1.50	สูง	สำนักทะเบียนและประมวลผล
5	2.23	2.41	สูง	หน่วยงานวางแผนและพัฒนา
6	2.24	2.40	สูง	หน่วยงานสหกิจศึกษา
7	2.14	2.30	สูง	หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์
8	1.97	2.76	ปานกลาง	สำนักวิจัยและวางแผนพัฒนา
9	2.00	2.67	ปานกลาง	สำนักกิจการนักศึกษา
10	2.00	2.05	ปานกลาง	สำนักงานอธิการบดี
11	2.57	1.58	ปานกลาง	สำนักบริหารงบประมาณและการเงิน
12	1.82	2.09	ปานกลาง	ศูนย์คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ
13	1.50	2.00	น้อย	สำนักกองทุนฯ
14	2.67	1.00	น้อย	ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
15	1.13	1.40	น้อย	สำนักวิทยบริการ
เฉลี่ย	2.20	2.08	สูง	ความเสี่ยงของหน่วยงาน
เฉลี่ย ทั้งมหาวิทยาลัย	2.00	2.00	ปานกลาง	

ต่อไปนี้จะเป็นการแสดงผลการศึกษาโดยรวมที่จะกล่าวถึงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงว่า คณะใดมีความเสี่ยงมาก และหน่วยงานใดมีความเสี่ยงสูงใน 3 อันดับแรกในปีการศึกษา 2555 เปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2556 ในตารางที่ 13 รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 5 แสดงรายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของคณะ/สาขาและหน่วยงานต่างๆ ปีการศึกษา 2555 เปรียบเทียบปีการศึกษา 2556 ในตารางที่ 14 รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 5 แสดงรายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของคณะ/สาขา และหน่วยงานต่างๆ ปีการศึกษา 2556

ผลการศึกษาพบว่าคณะและสาขาวิชาที่มีความเสี่ยงสูงสุด ได้แก่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นคณะที่จัดตั้งหลังสุด ความเสี่ยงในระดับที่ 2 เป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์ไม่น่าแปลกใจเพราะเป็นคณะที่มีการจัดการค่อนข้างซับซ้อนเพราะเป็นเรื่องการบริหารทั้งคนและเครื่องมือ เครื่องมือทางด้านวิศวกรรมที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทั้งเครื่องมือและบุคลากรอยู่ตลอดเวลาประเด็นที่น่าสนใจที่มีระดับความเสี่ยงสูงในอันดับ 3 และ 4 ตามลำดับได้แก่คณะบริหารธุรกิจ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งตามหลักแล้ว คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี น่ามีระดับความเสี่ยงมากกว่าคณะบริหารธุรกิจ แต่ถ้าวัดดูรายละเอียดที่เกี่ยวกับความเสี่ยง 6 ด้านของสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) แล้วพบว่าคณะบริหารธุรกิจมีความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ด้านปฏิบัติการ และสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางและอยู่ในระดับความเสี่ยงรวมทั้งระดับปานกลาง ขณะที่คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันอยู่ในระดับความเสี่ยงรวม ที่ระดับน้อยกว่าคณะบริหารธุรกิจสาเหตุรวมๆ เนื่องจากคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นผู้บริหารที่ทำงานด้วยตนเองได้ดีทำให้ไม่มีความเสี่ยงในด้านยุทธศาสตร์ทำให้ในปีการศึกษา 2555-2556 คณะที่มีความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยเหมือนกันใน 1 ถึง 4 อันดับแรกเหมือนกัน คือ คณะบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ และ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามลำดับ

ความเสี่ยงของหน่วยงานในปีการศึกษา 2555 – 2556 พบว่า จากการศึกษาพบว่าสำนักประกันคุณภาพการศึกษามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากจะต้องมีการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการกำหนดเพื่อรองรับ ในการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นจะต้องถูกส่งมาฝ่ายงานอื่นๆ ให้ทันเวลาและต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตามตัวบ่งชี้ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถทำเป็นธุรกิจต่อไปได้หรือไม่จากผลการประกันคุณภาพภายใน

ส่วนระดับความเสี่ยงที่สูงอันดับ 2 ในปีการศึกษา 2555 ได้แก่หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งเพิ่งถูกตั้งขึ้นในปี 2555 เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการศึกษาร่วมกับต่างประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ประมาณ 3 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนลาว, สาธารณรัฐเวียดนาม และสาธารณรัฐกัมพูชา ซึ่งมีการบันทึก/ข้อตกลงร่วมมือกัน (Memorandum of understanding หรือ MOU) ก็สามารรถดำเนินการผ่านพ้นไปได้ดี จึงจัดให้อยู่ในความเสี่ยงสูง ส่วนในปี 2556 ระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 2 ก็คือสำนักวิชาการ ซึ่งต้องทำงานรับมาจากหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ในการวางแผนการศึกษา วิชาการและศิลปวัฒนธรรมทั้งในประเทศและประเทศแถบอาเซียนตลอดจนต้องมีหน้าที่ตรวจสอบทบทวนวิจัยของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอื่น ตลอดจนนักวิชาการอิสระอีกด้วย

สรุปการบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 เทียบกับระดับความเสี่ยงในปีการศึกษา 2556 การศึกษาพบว่าระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปี 2555 อยู่ในระดับสูงเนื่องจากปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ผลพวงจากน้ำท่วมใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 และความชำนาญหน่วยงานต่างๆ ในการตอบโต้บ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) ยังมีไม่มากพอ ดังตารางที่ 13

ส่วนในปีการศึกษา 2556 มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถ้ามองในรูปของด้านของความเสี่ยง พบว่าด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นด้านที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง อันผลมาจากความไม่แน่นอนในนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และการก้าวเข้าสู่การรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ตลอดจนกฎเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) เปลี่ยนแปลงเกือบทุกปี ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 15 รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานการจัดอันดับความเสี่ยงของ คณะ/สาขา และหน่วยงานต่างๆ มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556

สำนัก/หน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1.บัณฑิตวิทยาลัย	1	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.89	2.14	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	2.17	2.33	สูง
		3.ด้านนโยบาย	5	2.01	1.97	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.27	2.33	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	1	2.67	2.33	สูง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	4	2.00	2.00	ปานกลาง
2.วิศวกรรมศาสตร์	2		เฉลี่ย	2.20	2.17	สูง
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	5	1.71	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.15	2.48	สูง
		3.ด้านนโยบาย	6	1.59	1.76	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	1.88	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	1.75	2.75	ปานกลาง
3.บริหารธุรกิจ	3	6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	2	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.84	2.18	ปานกลาง
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.83	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	4	1.81	2.15	ปานกลาง
		3.ด้านนโยบาย	5	1.82	1.80	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	1.88	2.46	ปานกลาง
4.วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	4	5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.00	น้อย
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.88	2.12	ปานกลาง
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	4	1.71	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.15	2.40	สูง
		3.ด้านนโยบาย	5	1.59	1.62	น้อย
5.หมวดศึกษาทั่วไป	5	4.ด้านปฏิบัติงาน	3	2.00	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	2	1.75	2.75	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	1.00	1.00	น้อยมาก
			เฉลี่ย	1.80	2.00	ปานกลาง
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	4	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	1.83	1.83	น้อย
6.คณะบัญชี	6	3.ด้านนโยบาย	5	1.61	1.61	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	1.83	2.44	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	-	-	-	-
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.78	1.96	น้อย
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	1	1.71	1.71	น้อย
6.คณะบัญชี	6	2.ด้านยุทธศาสตร์	2	1.58	1.72	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	3	1.52	1.55	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	1.00	1.00	น้อยมาก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	1.00	1.00	น้อยมาก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	4	1.00	1.00	น้อยมาก
			เฉลี่ย	1.38	1.41	น้อย
ความเสี่ยงของ			เฉลี่ย	1.81	1.97	น้อย

ตารางที่ 15 (ต่อ) รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานสรุปความเสี่ยง
ด้านต่างๆ ของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

สำนัก/หน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1.สำนักประกัน คุณภาพการศึกษา	1	1.ด้านการใช้ทรัพยากร				
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	2.00	2.00	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	1	2.76	2.75	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.33	2.83	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	-	-	-	-
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	2.42	2.67	สูง
2.งานวิเทศสัมพันธ์	2	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	3.08	3.08	สูงมาก
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	4.00	สูงมาก
			เฉลี่ย	2.47	2.60	สูง
3.สำนักวิชาการ	3	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	2.50	2.50	สูง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	2.33	2.44	สูง
		3.ด้านนโยบาย	1	2.83	3.67	สูงมาก
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	2.00	3.00	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	5	1.00	1.00	น้อยมาก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	2.27	2.65	สูง
4.สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	4	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	3.00	2.00	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	4.00	2.00	สูง
		3.ด้านนโยบาย	4	3.89	1.33	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	3.83	1.50	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล				
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	2.00	2.00	น้อย
			เฉลี่ย	3.82	1.52	สูง
5.สำนักวางแผนและ พัฒนา	5	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	2.64	3.08	สูงมาก
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	4.00	สูงมาก
			เฉลี่ย	2.36	2.50	ปานกลาง
6.งานสหกิจศึกษา	6	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.75	3.08	สูงมาก
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	2	4.00	3.00	สูง
			เฉลี่ย	2.38	2.52	สูง
7.สำนักวิจัยและ วางแผนพัฒนา	7	1.ด้านการใช้ทรัพยากร				
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.50	3.50	สูงมาก
		3.ด้านนโยบาย	4	1.65	2.65	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.17	2.92	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	1.99	2.78	ปานกลาง
8.สำนักกิจการนักศึกษา	8	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	2.33	2.28	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	5	2.00	1.33	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	4	2.00	2.00	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	6	1.63	1.63	น้อย
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายในและภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	2.67	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.99	2.15	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ) รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานสรุปความเสี่ยง
ด้านต่างๆ ของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

สำนัก/หน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
9.สำนักงานอธิการบดี	9	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	2.00	2.00	น้อย	
		2.ด้านยุทธศาสตร์	5	1.67	1.67	น้อย	
		3.ด้านนโยบาย	3	2.00	2.00	น้อย	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.44	2.44	สูง	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	6	1.50	1.75	น้อย	
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	2.00	2.00	น้อย	
			เฉลี่ย	2.00	2.08	ปานกลาง	
10.สำนักงานบริหาร งบประมาณฯ	10	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	3.00	2.00	ปานกลาง	
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	4.00	2.00	สูง	
		3.ด้านนโยบาย	4	3.89	1.33	สูง	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	3.83	1.50	สูง	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล					
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	5	4.00	1.00	ปานกลาง	
			เฉลี่ย	2.59	1.59	ปานกลาง	
11.ศูนย์คอมพิวเตอร์และ สารสนเทศ	11	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	1.83	1.96	น้อย	
		2.ด้านยุทธศาสตร์	4	1.79	1.85	น้อย	
		3.ด้านนโยบาย	5	1.67	1.67	น้อย	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.00	2.75	ปานกลาง	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	6	1.5	1.5	น้อย	
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง	
			เฉลี่ย	1.84	2.11	น้อย	
12.สำนักกองทุนฯ	12	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	-	-	-		
		2.ด้านยุทธศาสตร์					
		3.ด้านนโยบาย	2	1.50	2.50	ปานกลาง	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	1.00	1.50	น้อย	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล					
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	2.00	น้อย	
			เฉลี่ย	1.52	2.00	น้อย	
13.ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม	13	1.ด้านการใช้ทรัพยากร					
		2.ด้านยุทธศาสตร์					
		3.ด้านนโยบาย	5	1.59	1.62	น้อย	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	2.17	1.00	น้อย	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	2	1.75	2.75	ปานกลาง	
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	1.00	ปานกลาง	
			เฉลี่ย	2.69	1.00	น้อย	
14.สำนักวิทยบริการ	14	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	1.00	1.00	น้อยมาก	
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	1.00	1.00	น้อยมาก	
		3.ด้านนโยบาย	2	1.25	1.33	น้อย	
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	1.00	1.00	น้อยมาก	
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	1	2.00	2.50	ปานกลาง	
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	3	1.00	1.00	น้อยมาก	
			เฉลี่ย	1.15	1.20	น้อย	
หน่วยงาน				2.25	2.10	สูง	
เฉลี่ย ทั้งมหาวิทยาลัย			เฉลี่ย	2.12	2.07	สูง	

ตารางที่ 16 รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 รายงานสรุปความเสี่ยง ด้านต่างๆของ
หน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2556

คณะ/สาขา/หมวด	อันดับความเสี่ยง ของคณะ/สาขา	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับความเสี่ยง แต่ละด้าน	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1.บัณฑิตวิทยาลัย	1	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.69	2.14	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	2.58	2.33	สูง
		3.ด้านนโยบาย	5	2.01	1.97	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	2.27	2.33	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	1	2.67	2.33	สูง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	4	3.00	2.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	2.18	2.14	สูง
2.วิศวกรรมศาสตร์	2	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	5	1.71	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.15	2.48	สูง
		3.ด้านนโยบาย	6	1.59	1.76	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	1.88	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	1.75	2.75	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	2	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.82	2.17	ปานกลาง
3.บริหารธุรกิจ	3	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.83	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	4	1.81	2.15	ปานกลาง
		3.ด้านนโยบาย	5	1.82	1.80	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	1.88	2.46	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.00	น้อย
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.86	2.09	ปานกลาง
4.วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	4	1.71	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.15	2.40	สูง
		3.ด้านนโยบาย	5	1.59	1.62	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	2.00	2.21	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	2	1.75	2.75	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	1.00	1.00	น้อยมาก
			เฉลี่ย	1.77	2.00	น้อย
5.หมวดศึกษาทั่วไป	5	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	4	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	1.83	1.83	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	5	1.61	1.61	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	1.83	2.44	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	-	-	-	-
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.77	1.95	น้อย
6.บัญชี	6	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	1	1.71	1.71	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	1.58	1.72	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	3	1.52	1.55	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	1.00	1.00	น้อยมาก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	1.00	1.00	น้อยมาก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	4	1.00	1.00	น้อยมาก
			เฉลี่ย	1.36	1.40	น้อย
ความเสี่ยงคณะ ต่างๆ			เฉลี่ย	1.80	1.95	น้อย

ตารางที่ 16 (ต่อ) รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานสรุปความเสี่ยงด้าน
ต่างๆของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2556

สำนักหน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ
1.สำนักประกัน คุณภาพการศึกษา	1	1.ด้านการใช้ทรัพยากร				
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	2.00	2.00	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	1	2.75	2.75	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.33	2.83	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	-	-	-	-
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	2.42	2.67	สูง
2.สำนักวิชาการ	2	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	1	3.33	3.67	สูง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	2.11	2.33	สูง
		3.ด้านนโยบาย	2	2.83	3.67	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	4	1.67	2.33	ปานก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	5	1.00	1.00	น้อย
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	2.25	2.67	สูง
3.งานการจัดการความรู้	3	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	2.53	3.08	สูง
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานก
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	3.00	สูง
			เฉลี่ย	2.33	2.52	สูง
4.สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	4	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	3.00	2.00	ปานก
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	4.00	2.00	สูง
		3.ด้านนโยบาย	4	3.89	1.33	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	3.83	1.50	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล				
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	4.00	1.00	ปานก
			เฉลี่ย	3.80	1.50	สูง
5.หน่วยงานวางแผนและ พัฒนา	5	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.33	1.33	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	2.64	3.08	สูง
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานก
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	4.00	สูง
			เฉลี่ย	2.23	2.41	สูง
6.หน่วยงานสหกิจศึกษา	6	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.53	2.97	สูง
		3.ด้านนโยบาย	3	2.34	2.47	ปานก
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.21	ปานก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	4	2.00	2.50	ปานก
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	2	3.00	2.00	สูง
			เฉลี่ย	2.24	2.40	สูง

ตารางที่ 16 (ต่อ) รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานสรุปความเสี่ยง
ด้านต่างๆของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2556

สำนักหน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
7.หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์	7	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	6	1.67	1.67	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	2	2.42	2.58	ปานกลาง
		3.ด้านนโยบาย	4	2.06	2.25	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	5	2.00	2.13	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.67	2.67	สูง
			เฉลี่ย	2.14	2.30	สูง
8.สำนักวิจัยและ วางแผนพัฒนา	8	1.ด้านการใช้ทรัพยากร				
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	2.50	3.50	สูงมาก
		3.ด้านนโยบาย	4	1.65	2.65	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.17	2.92	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง				
			เฉลี่ย	1.97	2.76	ปานกลาง
9.สำนักกิจการ นวัตกรรม	9	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	2.33	2.28	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	5	2.00	1.33	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	4	2.00	2.00	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	6	1.63	1.63	น้อย
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	3	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	2.67	ปานกลาง
			เฉลี่ย	2.00	2.67	ปานกลาง
10.สำนักงานอธิการบดี	10	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	2.00	2.00	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	5	1.67	1.67	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	3	2.00	2.00	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.44	2.44	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	6	1.50	1.75	น้อย
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	6	2.00	2.00	น้อย
			เฉลี่ย	2.00	2.05	ปานกลาง
11.สำนักบริหาร งบประมาณฯ	11	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	2	3.00	2.00	ปานกลาง
		2.ด้านยุทธศาสตร์	1	4.00	2.00	สูง
		3.ด้านนโยบาย	4	3.89	1.33	สูง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	3.83	1.50	สูง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล				
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	5	4.00	1.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	2.57	1.58	ปานกลาง
12.ศูนย์คอมพิวเตอร์และ สารสนเทศ	12	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	1.83	1.96	น้อย
		2.ด้านยุทธศาสตร์	4	1.79	1.85	น้อย
		3.ด้านนโยบาย	5	1.67	1.67	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	2	2.00	2.75	ปานกลาง
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	6	1.5	1.5	น้อย
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	3.00	ปานกลาง
			เฉลี่ย	1.82	2.09	ปานกลาง

ตารางที่ 16 (ต่อ) รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบใหม่แบบที่ 5 แสดงรายงานสรุปความเสี่ยงด้านต่างๆ
ของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2556

สำนักหน่วยงาน	อันดับความเสี่ยง ของหน่วยงาน หรืองานต่างๆ	ความเสี่ยงด้านต่างๆ	อันดับ ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
		1.ด้านการใช้ทรัพยากร	-	-	-	
13.สำนักกองทุนฯ	13	2.ด้านยุทธศาสตร์				
		3.ด้านนโยบาย	2	1.50	2.50	ปานกลาง
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	1.00	1.50	น้อย
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล				
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	2.00	2.00	น้อย
			เฉลี่ย	1.50	2.00	น้อย
14.ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม	14	1.ด้านการใช้ทรัพยากร				
		2.ด้านยุทธศาสตร์				
		3.ด้านนโยบาย	5	1.59	1.62	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	2.17	1.00	น้อย
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	2	1.75	2.75	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	1	4.00	1.00	ปานกลาง
	เฉลี่ย	2.67	1.00	น้อย		
15.สำนักวิทยบริการ	15	1.ด้านการใช้ทรัพยากร	3	1.00	1.00	น้อยมาก
		2.ด้านยุทธศาสตร์	3	1.00	1.00	น้อยมาก
		3.ด้านนโยบาย	2	1.25	1.33	น้อย
		4.ด้านปฏิบัติงาน	3	1.00	1.00	น้อยมาก
		5.ด้านบุคลากร และธรรมาภิบาล	1	2.00	2.50	ปานกลาง
		6.ด้านจากแวดล้อมภายนอกและความปลอดภัย ชื่อเสียง	3	1.00	1.00	น้อยมาก
	เฉลี่ย	1.13	1.40	น้อย		
หน่วยงาน			เฉลี่ย	2.20	2.08	สูง
เฉลี่ย ทั้งมหาวิทยาลัย			เฉลี่ย	2.09	2.00	ปานกลาง

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบมีรายงานการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ 5 รูปแบบ โดยมีประโยชน์แตกต่างกันทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ตามที่กล่าวมาแล้วอีกทั้งสามารถวิเคราะห์ในแนวประจักษ์ได้ดีกว่าเพราะสามารถวิเคราะห์ให้เห็นได้ว่าคณะหรือหน่วยงานใดมีระดับความเสี่ยงที่สูงกว่า ด้วยกิจกรรมใด ตลอดจนความเสี่ยงด้านใดเสี่ยงสูงมาก ระดับความเสี่ยงสูง ระดับความเสี่ยงปานกลาง อีกทั้งและระดับความเสี่ยงน้อยมากซึ่งสามารถปล่อยความเสี่ยงให้คงอยู่เพราะไม่คุ้มกับต้นทุนในการบริหารจัดการแต่มีแนวทางลดความเสี่ยงให้ลดลงได้ เพื่อจะได้ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้ถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น มากกว่าการคาดเดาโดยความรู้สึก แต่ทั้งนี้ทั้งนี้ก็ต้องสอดคล้องกับแผนประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ปี และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

ส่วนประเด็นในวัตถุประสงค์ 2 อีก 2 ประเด็น คือการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ สามารถนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นได้ และระดับความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยข้อกำหนดการประเมินระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้ 7.4 ที่ทุกสถาบันอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด/ตัวบ่งชี้เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จนได้รูปแบบบริหารความเสี่ยงรูปแบบทั่วไป 2 รูปแบบ ดังนั้นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้นย่อมสามารถใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นได้หมด เนื่องจากเป็นมาตรฐานเดียวกันแล้ว และจากแบบสัมภาษณ์ ของ 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ที่เป็นผู้บริหารและ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบริหารความเสี่ยงเห็นด้วยว่าการบริหารความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการและเกณฑ์ประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมือนกันในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ) นั้นหมายความว่าสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถนำมาใช้ได้ทุกสถาบันอุดมศึกษา

สถิติเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามและใช้ตัวสถิติคือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม และใช้ตัวสถิติอีกตัวหนึ่งคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Two-way Anova) ภาวะระดับความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 ($\alpha=0.05$) โดยกำหนดให้ตัวแปรต้นมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรต้นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (University) 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียและ

วิทยาลัยเขารังอีสบางกอกว่ามีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ตัวแปรต้นที่ 2 ที่เป็นกลุ่มของ 2 คณะ และ 1 หน่วยงานรวมเป็นทั้งสิ้น 3 หน่วยงาน (Department) มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ โดยกำหนดให้ตัวแปรตามคือระดับความเสี่ยง (Degree of risk) โดยมีสมมติฐานดังนี้

$$H0_1: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

หมายถึงสมมติฐานหลักที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยธนบุรี (μ_1) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (μ_2) วิทยาลัยเขารังอีสบางกอก (μ_3)

$$H1_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

หมายถึงสมมติฐานรองที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 แห่งที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

$$H0_2: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

หมายถึงสมมติฐานหลักที่ 2 คือ คณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน

$$H1_2: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

หมายถึงสมมติฐานรองที่ 2 คือ คณะหรือหน่วยงาน (Department) ทั้ง 3 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 แห่งที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 : ค่าความแปรปรวน 2 ทาง (Two-way Anova) ของระดับความเสี่ยงของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Source	df	Sum of Square	MeanSquares	F	Sig
University	2	1.9523	0.9762	1.9090	0.000
Department	2	5.4854	2.7427	5.3636	0.060
Error	166	84.8846	0.5114		
Total	170	92.3223			

S = 6.29255 R-Sq = 89.98% R-Sq(adj) = 88.44%

จากผลการศึกษาพบว่าในการนำข้อมูลทั้งหมด 171 ตัว (รายละเอียดตามภาคผนวก ง) ที่แบ่งเป็นกลุ่มตัวแปรต้น 2 ตัวแปรได้แก่ ตัวแปรต้นตัวที่เป็นกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (University) 3 แห่งได้แก่มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชียและวิทยาลัยเซารวีอิสบางกอก ข้อมูลสถาบันการศึกษาละ 57 ตัว รวม สถาบันอุดมศึกษาเอกชน(University) 3 แห่งตัวรวมข้อมูลทั้งหมด = 57×3 เท่ากับ 171 ตัว และแทนสัญลักษณ์คือ University มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ส่วนตัวแปรต้นที่ 2 ที่เป็นกลุ่มของ 2 คณะ และ 1 หน่วยงานรวมเป็นทั้งสิ้น 3 หน่วยงาน (Department) มีข้อมูลหน่วยงานละ 57 ตัว ข้อมูลทั้งหมด = 57×3 เท่ากับ 171 ตัว มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ โดยกำหนดให้ตัวแปรตามคือระดับความเสี่ยง (Degree of risk) โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ตัวสถิติคือ Two-way Anova ใช้โปรแกรม Mini-tab

สรุปผลการศึกษาจากตารางที่ 17 ในส่วนของตัวแปรต้น University ค่า F-ratio = 1.909 โดยมีค่า P-value (Sig) = 0.000 ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$) นั้น (ค่า P-value < α) P-value=0.000 < 0.05 ว่าอย่างมีนัยสำคัญสรุปได้ว่า คือ ยอมรับ H_0 , หมายถึง มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรต้นหรือ R-square ร้อยละ 89.98 เมื่อยอมรับ H_0 , แล้วต้องปฏิเสธ H_1 , หมายถึงสมมุติฐานรองที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ส่วนของตัวแปรต้น Department ค่า F-ratio = 5.3636 โดยมีค่า P-value (Sig) = 0.06 ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 (ค่า P-value > α) P-value=0.06 > 0.05 ไม่มีนัยสำคัญนั้นสรุปได้ว่า โดยปฏิเสธ H_0 หมายถึงสมมุติฐานหลักที่ 2 คือคณะหรือหน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงานมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงไม่แตกต่างกันดังนั้นหมายถึงการยอมรับสมมุติฐานรองที่ 2 คือ H_1 หมายถึงคณะหรือหน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงานมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน หรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน (รายละเอียดการใช้ตัวสถิติคือ Two-way Anova โดยใช้ โปรแกรม Mini-tab ตามภาคผนวก ก)

สรุปวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการจัดการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยโดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบว่าสามารถนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อื่นๆ ได้ จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ ได้

นอกจากนั้นยังมีข้อมูลสนับสนุนกับการวิเคราะห์ข้างต้น (รายละเอียดของข้อมูลอยู่ในภาคผนวก ง โดยใช้ผลกระทบ และ โอกาสของความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง (รายละเอียดข้อมูลอยู่ในภาคผนวก ค) มีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน โดยใช้ตัวสถิติคือค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวมจากมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งดังกล่าวตามตารางข้างล่างนี้ได้แก่ ตารางที่ 18 แสดงระดับความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยระดับความเสี่ยงโดยรวมของทั้ง 3 มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลางและระดับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน (Department) ในทั้ง 3 มหาวิทยาลัยแตกต่างกัน คล้ายๆข้อสรุปจากตัวสถิติการ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง (Two-way Anova) จากการวิเคราะห์ก่อนหน้าในตารางที่ 17

ตารางที่ 18 แสดงระดับความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรี
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และวิทยาลัยชาร์อีสบางกอก

ระดับความเสี่ยงรวม คณะและหน่วยงาน	ระดับความเสี่ยงรวม								
	มหาวิทยาลัยธนบุรี			มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย			วิทยาลัยชาร์อีสบางกอก		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
บริหารธุรกิจ	1.86	2.09	น้อย	2.18	2.33	ปานกลาง	2.14	2.28	ปานกลาง
วิทยากรและเทคโนโลยี	1.79	2.00	น้อย	1.60	1.71	น้อย	2.02	2.25	ปานกลาง
สำนักวางแผน	2.33	2.57	สูง	1.91	2.24	ปานกลาง	2.39	2.86	สูง
ค่าเฉลี่ยเลขคณิตรวม	1.95	2.17	ปานกลาง	1.93	2.10	ปานกลาง	2.15	2.41	ปานกลาง

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3

เพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามที่ได้ประเด็นคำถามว่า ขั้นตอนของกิจกรรมใด มีระดับความเสี่ยงที่สูงและเมื่อมีการควบคุมจากองค์กรแล้ว ความเสี่ยงลดลงเท่าใด สามารถคำนวณเป็นต้นทุนได้โดยวิธีประเมินผลรูปแบบการจัดการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้น โดยใช้หลักคำนวณโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ Activity Base Costing และใช้วิเคราะห์ความคุ้มค่าโดยใช้ B/C Ratio และเมื่อมีการจัดการความเสี่ยงโดยการเพิ่มการปฏิบัติงานป้องกัน / มีโครงสร้างเพิ่มขึ้นจะลดความเสี่ยงหายได้อีกเท่าใดโดยสามารถคำนวณคิดเป็นต้นทุนได้ โดยใช้ การวิเคราะห์ Benefit/Cost Ratio สถิติเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและการประเมินแบบ Activity Base Costing หรือกล่าวโดยสรุปคือมีการใช้ทรัพยากรมากในกิจกรรมทำให้ต้นทุนมากตามประกอบกับ การวิเคราะห์ Benefit/Cost Ratio ≥ 1 ประเมินว่าคุ้มค่า

สมมติฐาน การศึกษาครั้งนี้เรื่องความคุ้มค่าในการลงทุน ผู้วิจัยจะใช้ว่าคำนวณ (Activity Base Costing/Benefit) ที่นิยมใช้ในธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารพาณิชย์ทั้งหลาย

ผลการศึกษาพบว่าการประเมินผลรูปแบบการจัดการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นความคุ้มค่าในการลงทุนตามรายละเอียดดังต่อไปนี้เริ่มจากการ ประมาณการกิจกรรมของหน่วยงาน/คณะที่มีความเสี่ยงสูงได้แก่กิจกรรมการประสานงานกับบุคคลระหว่างคณะ/หน่วยงานต่างกัน ประมาณการให้มีขั้นตอนทั้งหมด 2 ขั้นตอน มีการประมาณการโอกาสของความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงของขั้นตอนอยู่ในระดับที่สูงคือระดับที่ 3 และ 3 ตามลำดับ โดยระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง

ต่อจากนั้นผู้วิจัยจะประมาณการต้นทุนของกิจกรรมการประสานงานกับบุคลากรในคณะ/หน่วยงานเดียวกัน กับขั้นตอนการประสานงานกับบุคคลระหว่างคณะ/หน่วยงานต่างกัน โดยใช้บุคลากร 2 คนในระดับการศึกษาจบปริญญาโท อัตราเงินเดือนประมาณ 20,000 บาทต่อเดือน โดยใช้บุคลากรทั้ง 2 ทำหน้าที่ในกิจกรรมนี้ประมาณ 20% ต่อคนต่อวัน โดยสมมติให้มีการดำเนินการทุกวันทั้ง 2 ขั้นตอน จึงมีต้นทุนประมาณ $20\% \times \text{จำนวนเงินเดือน } 20,000 \times 2 \text{ คน}$ ตกลงมีต้นทุนทั้งหมด $\frac{20}{100} \times 20000 \times 2 \text{ บาท} = 80,000 \text{ บาท}$ ในเวลา 1 ปี เป็นต้นทุน $80,000 \times 12 = 96,000 \text{ บาท}$ นี่คือนต้นทุนในกิจกรรมประสานงานของหน่วยงานภายในและนอกหน่วยงานรวมเป็นเงินทั้งสิ้นใน 1 ปีในหน่วยงาน = 96,000 บาท ซึ่งเป็น Cost แต่ด้านบุคลากรทั้ง 2 สามารถลดความเสี่ยงลงได้ 10% และอีก 10% ไปทำการหานักศึกษาเข้าเรียนได้เพิ่มปีละ 2 คน ต่อบุคลากร เคนรวมเป็น 4คน ค่าเทอมคนละ 25,000 บาทรวมเป็นเงิน $25,000 \times \text{จำนวน } 2 \text{ เทอม} \times \text{จำนวน } 4 \text{ คน} = 25,000 \times 2 \times 4 = 200,000 \text{ บาท}$ (Benefit) หักค่าใช้จ่ายในการเรียนประมาณ 40%ของรายได้คือ 200,00 บาทเป็นจำนวนเงิน 80,000 บาท เหลือรายได้สุทธิหรือ Benefit เท่ากับ $200,000 - 80,000 \text{ บาท} = 120,000 \text{ บาท}$ ทำให้เราได้ Benefit / Cost ratio

$$= \frac{120,000}{96,000} = 1.25 \text{ แสดงว่าในการนี้มหาวิทยาลัยมี Benefit / Cost ratio } \geq 1$$

แสดงว่าคุ้มค่ากับการลงทุน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างรูปร่างงานแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการและดำเนินการทำตามวัตถุประสงค์ที่เสนอโดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัยมี 3 ขั้นตอน

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบบครบวงจรในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรสามารถนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้
3. เพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ได้ทำเกณฑ์การประเมินระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในลักษณะพิธีกรรมไม่ใช้รูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริงเพียงสร้างร่องรอยและหลักฐานให้เป็นที่ไปตามตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ.) ได้กำหนดมาจนเกิดรูปแบบทั่วไปในการรายงานบริหารความเสี่ยง 2 รูปแบบส่วนใหญ่อิงจากทฤษฎีของ coso มาใช้ได้แก่ รูปแบบ 1 เป็นรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของทุกขั้นตอนในทุกกิจกรรมในทุกหน่วยงานแต่ในทางปฏิบัติแล้วมีการรายงานทุกๆ ขั้นตอนในกิจกรรมในทุกๆหน่วยงาน สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้ดำเนินการเรียงลำดับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงมากไปน้อยใน 3 ลำดับแรกที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของขั้นตอนความเสี่ยงโดยพิจารณาระดับโอกาสและผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยงการควบคุมที่มีอยู่แล้วการควบคุมที่ควรจะมี และประเมินการควบคุม รูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบรายงานความเสี่ยงที่แยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ.) กำหนดและเป็นความเสี่ยงภาพรวมของมหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาแบบครบวงจรในประเทศไทย ใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ที่ได้ประเด็นคำถามและคำตอบเพื่อสร้างแบบฟอร์มและรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ พบว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรว่ามีลักษณะที่สำคัญคือ ศึกษาระดับความเสี่ยง

ค้ำหน้าที่รับผิดชอบหรือกิจกรรมของทุกๆคณะและทุกๆหน่วยงาน และจำเป็นต้องทราบทุกขั้นตอนของทุกกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบกล่าวคือมหาวิทยาลัยธนบุรีประกอบ 6 คณะในแต่ละคณะ จะประกอบคกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบประมาณ 19 ถึง 21 กิจกรรม หรือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวเนื่องกับพันธกิจ โดยเฉลี่ยที่ 19 กิจกรรมดังนั้นคณะจะประกอบไปด้วยกิจกรรมเท่ากับ $6 \times 19 = 114$ กิจกรรม หรือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานจะมีทั้งหมด 14 หน่วยงาน และแต่ละหน่วยงานจะมีกิจกรรมประมาณ 8 ถึง 19 กิจกรรมหรือ หน้าที่ความรับผิดชอบหรือโดยเฉลี่ยจะมี 12 กิจกรรมหรือ หน้าที่ความรับผิดชอบดังนั้นจำนวนกิจกรรมของทุกๆหน่วยงาน จะมีกิจกรรมเท่ากับ $14 \times 12 = 168$ กิจกรรมรวมกิจกรรมทั้งหมดของคณะและหน่วยงาน หรือของมหาวิทยาลัยจะมีทั้งหมด $114 + 168$ เท่ากับ 282 กิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ ถ้าพิจารณาใน 1 กิจกรรมจะมีขั้นตอนโดยเฉลี่ย 4 ขั้นตอนดังนั้นขั้นตอนทั้งหมดของคณะและหน่วยงานหรือทั้งมหาวิทยาลัยจะมีขั้นตอนทั้งหมด $282 \times 4 = 1,128$ ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงได้ เพียง 1 ระดับ จากระดับความเสี่ยงที่น้อยมาก ระดับความเสี่ยงที่น้อย ระดับความเสี่ยงปานกลางและระดับความเสี่ยงสูง ระดับความเสี่ยงสูงมาก รวมแล้วทั้งมหาวิทยาลัยจะมีระดับความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนคือเท่ากับจำนวนขั้นตอนคือจำนวน 1,128 ความเสี่ยงเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงคือความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและชื่อเสียง และความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และด้านปฏิบัติการดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 4 ในปีการศึกษา 2556

ดังที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็นลักษณะของการบริหารความเสี่ยงครบวงจรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย นอกจากนั้นการศึกษาทำให้เราทราบถึง ระบุความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงโดยเรียงลำดับความเสี่ยง ของกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานหรือคณะ และการบริหารความเสี่ยงโดยเรียงลำดับความเสี่ยง ของกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกๆหน่วยงานหรือทุกๆคณะ โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล และด้านสภาพแวดล้อมและชื่อเสียงของสถาบัน ประกอบเป็นการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของมหาวิทยาลัยโดยใช้รูปแบบการบริหารเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบที่จะเกิดการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ 5 รูปแบบที่จะกล่าวในวัตถุประสงค์ที่ 2

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” จากวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่ามีรูปแบบบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิมหรือแบบทั่วไป

ที่ตามเกณฑ์ประเมินระบบบริหารความเสี่ยงตัวเองที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ) เป็นผู้กำหนด ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการตามที่อยู่ในรูปแบบรายงานแบบทั่วไป 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 1 ที่เป็นแบบทั่วไปคือรายงานการระดับความเสี่ยงการประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง การควบคุมที่ควรจะมี การควบคุมที่มีอยู่แล้ว และการประเมินการควบคุมของทุกขั้นตอนของทุกๆกิจกรรมของทุกหน่วยงาน (ตามตารางที่ 7 บทที่ 4)

2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 2 ที่เป็นแบบทั่วไปคล้ายแบบที่ 1 การรายงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 6 ด้านของสถาบันอุดมศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด (ตามตารางที่ 6 บทที่ 2 และตารางที่ 8 และ 9 บทที่ 4 และรายละเอียดในภาคผนวก ง)

ส่วนมหาวิทยาลัยชนบุรีส่วนมหาวิทยาลัยชนบุรีได้ดำเนินการตามรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบรูปแบบทั่วไป 2 รูปแบบ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นแต่มีรายละเอียดเพิ่มเติมเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยชนบุรี เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร จึงจำเป็น พิจารณาส่วนของความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม.จากการใช้แบบสอบถามที่ได้ประเด็นคำถามจาก แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยใช้มหาวิทยาลัยชนบุรีเป็นต้นแบบเพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้าน ได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะและหน่วยงานทุกหน่วยงาน ประมาณ 6 คณะและ 14 หน่วยงานรวมทั้งสิ้น 20 หน่วยงานและแต่ละคณะจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของคณะละ 19 หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 6 คณะหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมทั้งสิ้นประมาณ 19×6 เท่ากับ 114 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรม รวมกับหน่วยงานอีก 14 หน่วยงานซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมประมาณ 8 ถึง 19 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรม คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 12 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมเท่ากับ 12×14 เท่ากับ 168 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมทั้งมหาวิทยาลัยชนบุรีมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือกิจกรรมเท่ากับ $114 + 168$ รวมหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมรวมทั้งมหาวิทยาลัยทั้งสิ้นคือ 282 หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือกิจกรรมแล้วแต่ละคณะหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมนำมาทำเป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ที่ระบุปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยระดับของโอกาสความเสี่ยง และระดับผลกระทบแล้วประเมินระดับความเสี่ยงที่มี 5 ระดับเรียงจากคือน้อยมาก น้อย ปาน

กลาง สูง และสูงมากโดยวิเคราะห์ตารางของ COSO ที่ได้ปรับปรุงแล้วตามภาพที่ 19 ตลอดจนจะ
 ได้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จนได้รายงานการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ในแต่ละกิจกรรมหรือหน้าที่
 ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยง และการควบคุมความ
 เสี่ยงได้ผลหรือไม่ที่อยู่ในคอลัมน์สุดท้ายคือ การประเมินการควบคุมว่าได้ผลหรือไม่ ซึ่งทุกๆ
 หน้าที่ความรับผิดชอบหรือทุกๆกิจกรรมต้องมีรูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงแบบที่ 1 ที่เป็น
 รูปแบบทั่วไปแบบที่ 1 โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 1,128 ขั้นตอน ที่กล่าวไปแล้วตามตารางที่ 7 ที่เพิ่ม
 กล่าวคือกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ หรือขั้นตอนของกิจกรรมเฉลี่ย
 ต่อ 1 กิจกรรมจะมีประมาณ 4 ขั้นตอนของกิจกรรม หรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ
 พันธกิจหรือกิจกรรมจะมีทั้งหมดประมาณ 4×282 เท่ากับ 1,128 ขั้นตอนหรือกล่าวโดยสรุปจะพบ
 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับความรุนแรง ระดับความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยงทุก
 ขั้นตอนรวมทั้งหมด 1,128 ขั้นตอนหรือ 1,128 ระดับความเสี่ยง โดยเป็นขั้นตอนทั้งหมดของ
 มหาวิทยาลัยซึ่งได้มาจากทุกคณะและทุกหน่วยงาน ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงเรียกชื่องานวิจัยนี้ “การ
 บริหารความเสี่ยงของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย”

ในรายงานแบบที่ 2 ที่เป็นแบบทั่วไปจะทราบความเสี่ยง 6 ด้านของมหาวิทยาลัยและการ
 วิเคราะห์พบว่า ความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 และ 2556 ที่มีความเสี่ยงสูงสุดได้แก่ ความเสี่ยงจาก
 สภาพภายนอก ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ทั้งหมดใหญ่ ปี 2554 และตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ประกันคุณภาพ
 ภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ) เปลี่ยนแปลงทุกปี

ส่วนความเสี่ยงในอันดับ 2 และ 3 ของปีการศึกษา 2555-2556 ได้แก่ ความเสี่ยงด้าน
 ปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ตามลำดับและความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และความเสี่ยง
 ด้านปฏิบัติงานตามลำดับ

2. สรุปผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 คือจากรูปแบบทำให้สามารถเรียงลำดับความเสี่ยงของ
 แต่ละหน่วยงานรวมเป็นมหาวิทยาลัยและแบบความเสี่ยง 6 ด้านตามที่สำนักงานคณะกรรมการ
 อุดมศึกษากำหนดและสามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้มากขึ้นดังที่รูปแบบการจัดการบริหารความเสี่ยง
 ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบ
 ว่าสามารถนำมาใช้กับสถาบันการศึกษาเอกชนอื่นๆได้เนื่องจากทุกสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการ
 ประเมินระบบบริหารความเสี่ยงในกฎเกณฑ์เดียวกันตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
 กำหนด ดังนั้นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงย่อมเหมือนกัน ตามรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบ
 ทั่วไป 2 แบบแรกมีกล่าวมาแล้ว อีกทั้งได้วิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้นำข้อมูลทั้งหมด 171 ตัว ที่
 แบ่งเป็นกลุ่มตัวแปรต้น 2 ตัวแปรได้แก่ตัวแปรต้นตัวที่ เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 (University) 3 แห่ง ได้แก่มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และวิทยาลัยเซาร์อีส

บางกอก ข้อมูลสถาบันการศึกษาละ 57 ตัว รวมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3 แห่งตัวรวมข้อมูลทั้งหมด = 57×3 เท่ากับ 171 ตัว และแทนสัญลักษณ์คือมหาวิทยาลัย (University) มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ส่วนตัวแปรต้นที่ 2 ที่เป็นกลุ่มของ 2 คณะ และ 1 หน่วยงานรวมเป็นทั้งสิ้น 3 หน่วยงาน (Department) มีข้อมูลหน่วยงานละ 57 ตัว ข้อมูลทั้งหมด = 57×3 เท่ากับ 171 ตัว มีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไรเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ โดยกำหนดให้ตัวแปรตามคือระดับความเสี่ยง (Degree of risk) โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ตัวสถิติคือ Two-way Anova ใช้โปรแกรม Mini-tab

จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ ได้สรุปผลการศึกษาจากตารางที่ 17 ในส่วนของตัวแปรต้น University ค่า F-ratio = 1.909 โดยมีค่า P-value (Sig) = 0.000 ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 นั้น (ค่า P-value < α) P-value = 0.000 < 0.05 สรุปว่า มีนัยสำคัญสรุปได้ว่าเป็น ขอมรับ H_0 , หมายถึง มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงเหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรต้นหรือ R-square ร้อยละ 89.98 เมื่อยอมรับ H_0 , แล้วต้องปฏิเสธ H_1 , หมายถึงสมมุติฐานรองที่ 1 คือมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันหรืออย่างน้อย 1 คู่ที่มีระดับความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกันหรือมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ได้ว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุนบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยจะประมาณการต้นทุนของกิจกรรมการประสานงานกับบุคลากรในคณะ/หน่วยงานเดียวกันกับชั้นตอน การประสานงานกับบุคคลระหว่างคณะ/หน่วยงานโดยเฉลี่ย โดยใช้บุคลากร 2 คนใน ระดับการศึกษาจบปริญญาโท อัตราเงินเดือนประมาณ 20,000 บาทต่อเดือน โดยใช้บุคลากรทั้ง 2 ทำหน้าที่ในกิจกรรมนี้ ประมาณ 20% ต่อคนต่อวัน โดยสมมุติให้มีการดำเนินการทุกวันทั้ง 2 ชั้นตอน จึงมีต้นทุนประมาณ $20\% \times$ จำนวนเงินเดือน $20,000 \times 2$ คน ตกลงมีต้นทุนทั้งหมด $\frac{20}{100} \times 20000 \times 2 = 80,000$ บาท ในเวลา 1 ปี เป็นต้นทุน $80,000 \times 12 = 96,000$ บาท นี่คือนต้นทุนในกิจกรรมประสานงานของหน่วยงานภายในและนอกหน่วยงานรวมเป็นเงินทั้งสิ้นใน 1 ปี = 96,000 บาท ซึ่งเป็น Cost แต่ถ้าบุคลากร ทั้ง 2 สามารถลดความเสี่ยงลงได้ 10% และอีก 10% ไปทำการหา นักศึกษา เข้าเรียนได้เพิ่ม ปีละ 2 คน ต่อบุคลากร 1 คนรวมเป็น 4 คน ค่าเทอมคนละ 25,000 บาท รวมเป็นเงิน $25,000 \times$ จำนวน 2 เทอม \times จำนวน 4 คน = $25,000 \times 2 \times 4 = 200,000$ บาท (Benefit) หักค่าใช้จ่ายในการเรียนประมาณ 40% ของรายได้คือ 200,00 บาท เป็นจำนวนเงิน 80,000 บาท เหลือรายได้สุทธิ $200,000 - 80,000$ บาท = 120,000 บาท ทำให้เราได้ Benefit/Cost ratio = 1.25 แสดงว่าในการนี้ มี Benefit / Cost ratio ≥ 1 แสดงว่าคุ้มค่ากับ การลงทุน

ผลการศึกษาที่นำมาพิจารณาในความเสี่ยงของระหว่างคณะ และหน่วยงานและมหาวิทยาลัยพบว่าคณะและสาขาวิชาที่มีความเสี่ยงสูงสุดได้แก่บัณฑิตวิทยาลัยเนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการแรกในปีการศึกษา 2555-2556 จำนวนนักศึกษาที่เรียนในคณะบัณฑิตวิทยาลัยมีนักศึกษาประมาณจำนวน 50-80 คนในสาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตเท่านั้น ส่วนอีกสาขาหนึ่งได้แก่สาขาการจัดการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (MSIT) มีนักศึกษาจบออกไปน้อยและยังมีนักศึกษาติดค้างไม่จบอีกจำนวนหนึ่ง ประการที่ 2 จำนวนนักศึกษาในช่วงนั้น ยังไม่ได้ชำระค่าเล่าเรียนเป็นจำนวนเงินค่อนข้างมากและค้างชำระค่าเทอมประมาณมากกว่าร้อยละ 50 และในแบบสอบถามและสัมภาษณ์ มีความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลสูงเนื่องจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ความสำคัญกับอาจารย์พิเศษมากกว่าอาจารย์ประจำ ความเสี่ยงในระดับที่ 2 เป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์ไม่น่าแปลกใจเพราะเป็นคณะที่มีการจัดการค่อนข้างซับซ้อนเพราะเป็นเรื่องการบริหารทั้งคนและเครื่องมือเครื่องมือทางด้านวิศวกรรมที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทั้งเครื่องมือและบุคลากรอยู่ตลอดแต่ประเด็นที่น่าสนใจที่มีระดับความเสี่ยงสูงในอันดับ 3 และ 4 ตามลำดับได้แก่คณะบริหารธุรกิจ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งตามหลักแล้วคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี น่ามีระดับความเสี่ยงมากกว่าคณะบริหารธุรกิจ แต่ถ้าเราไปดูรายละเอียดที่เกี่ยวกับความเสี่ยง 6 ด้านของสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) แล้วพบว่าคณะบริหารธุรกิจมีความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ด้านปฏิบัติการ และสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางและอยู่ในระดับความเสี่ยงรวมทั้งระดับปานกลาง ขณะที่คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันอยู่ในระดับความเสี่ยงรวมทั้งระดับน้อยกว่าคณะบริหารธุรกิจสาเหตุรวมๆเนื่องจากคณะบดี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นผู้บริหารที่ตามงานต่างๆด้วยตนเองได้ดีทำให้ไม่มีความเสี่ยง ในด้านยุทธศาสตร์ไม่มาก ทำให้ในปีการศึกษา 2555-2556 คณะที่มีความเสี่ยงเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยใน 1 ถึง 4 อันดับแรกเหมือนกันคือ คณะบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจและคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามลำดับ

ความเสี่ยงของหน่วยงานในปีการศึกษา 2555 – 2556 พบว่า จากการศึกษาพบว่าสำนักประกันคุณภาพการศึกษามีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากจะต้องมีการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการทำแผนเพื่อรองรับในการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นจะต้องถูกส่งมาหน่วยงานอื่นๆให้ทันเวลาและต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตามตัวบ่งชี้ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถทำเป็นธุรกิจดำเนินต่อไปได้หรือไม่จากผลการประกันคุณภาพภายใน

ส่วนระดับความเสี่ยงที่สูงอันดับ 2 ในปีการศึกษา 2555 ได้แก่หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งพึ่งถูกตั้งขึ้นในปี 2555 เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการศึกษาร่วมกับต่างประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ประมาณ 3 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนลาว , สาธารณรัฐเวียดนาม และสาธารณรัฐกัมพูชา ซึ่งมีการบันทึก/ข้อตกลงร่วมมือกัน (Memorandum of understanding หรือ MOU) ก็สามารถดำเนินการผ่านพ้นไปได้ดี จึงจัดให้อยู่ในความเสี่ยงสูง ส่วนในปี 2556 ระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 2 คือสำนักวิชาการ ซึ่งต้องทำงานรับมาจากหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ในการวางแผนการศึกษาวิชาการและศิลปวัฒนธรรมทั้งในประเทศและประเทศแถบอาเซียนตลอดจนต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบทความวิจัยของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอื่นตลอดจนนักวิชาการอิสระอีกด้วย

สรุปการบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา 2555 เทียบกับระดับความเสี่ยงในปีการศึกษา 2556 การศึกษาพบว่าระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปี 2555 อยู่ในระดับสูงเนื่องจากปัญหาภายนอกซึ่งได้แก่ผลพวงจากน้ำท่วมใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 และความชำนาญหน่วยงานต่างๆในการตอบตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) ยังมีไม่มากพอ

ส่วนในปีการศึกษา 2556 มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถ้ามองในรูปของด้านของความเสี่ยง พบว่าด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นด้านที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง อันผลมาจากความไม่แน่นอนในนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และการก้าวเข้าสู่การรองรับประชาคมอาเซียน (AEC) ตลอดจนกฎเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) เปลี่ยนแปลงเกือบทุกปี

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ใ้ในวัตถุประสงค์ 4 ด้านได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านยุทธศาสตร์แต่ในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ได้ปรับปรุงที่ใช้ในการวิจัยนี้จะใช้ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาแทนด้านปฏิบัติการหรือด้าน Operation risk ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ COSO แต่การศึกษาครั้งนี้ศึกษาความเสี่ยงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพันธกิจหรือกิจกรรมของทุกหน่วยงาน เพราะการใช้ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพันธกิจของสถาบันการศึกษาจะมีขอบข่ายที่กว้างและลุ่มลึกกว่า เพราะทำให้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง และโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงได้ทั้งแนวกว้างและแนวลึก ประเด็นที่ 2 ในตารางระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ที่อธิบายด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ 1 และระดับผลกระทบอยู่ในระดับ 1 ตามลำดับ จะอยู่ในระดับความเสี่ยงที่น้อยมากอาจจะปล่อยความเสี่ยงให้คงไว้เพราะไม่คุ้มกับต้นทุนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้นมีรูปแบบความเสี่ยงที่รายงานการบริหารความเสี่ยงคณะหรือหน่วยงานโดยเรียงลำดับความเสี่ยงมากไปยังความเสี่ยงน้อยโดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านคือความเสี่ยงด้านทรัพยากรความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงภายนอก ตามภาพที่ 17 ในบทที่ 4 ซึ่งคล้ายกับมหาวิทยาลัยอื่นที่ปรับปรุงรูปแบบหรือระดับความเสี่ยงของ COSO เช่นการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่คล้ายกันสิ่งที่แตกต่างกัน รูปแบบการจัดการของ COSO คือ ตารางระดับ และโอกาสของความเสี่ยง มีแค่ 4 ช่อง (จากทั้งหมด ของ COSO 25 ช่อง) ได้แก่ช่อง ก1, ก2, ข1, ข2 ที่ปรากฏในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกริกและมหาวิทยาลัยพายัพ

การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Priority Ranking = ก1 → ก2 → ข1 → ข2)

รุนแรง / เสี่ยงมาก (ก)	<p>ก1</p> <p>เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ใช้งบแก้ไขโดยเร่งด่วน และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อย ๆ</p>	<p>เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ยังไม่สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ใช้งบแก้ไขโดยเร่งด่วน</p>
	<p>ข1</p> <p>เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่รุนแรงในระดับต้นแต่มีบทลงโทษหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย</p>	<p>ข2</p> <p>เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจไม่ชัดเจนแต่มีบทลงโทษหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสในการเกิดไม่บ่อย</p>
รุนแรง / เสี่ยงน้อย (ข)		

ข้อดีการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกริก และมหาวิทยาลัยพายัพที่เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างคร่าวๆเพื่อใช้พิจารณาเป็นข้อสรุปเบื้องต้นเท่านั้นซึ่ง ไม่ได้เป็นไปวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ประมาณ 6 แห่ง เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหอการค้า มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ ได้ใช้รูปแบบ และหลักคิดของการบริหารความเสี่ยง COSO แต่ทำเฉพาะการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเท่านั้น และได้ทำเฉพาะความเสี่ยง 6 ด้าน ตามตัวบ่งชี้ของสำนักคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด 6 ด้าน ตามที่ได้กล่าวแล้ว และการประเมินระดับความเสี่ยงส่วนใหญ่ใช้เหมือนตารางแสดงระดับโอกาสและระดับผลกระทบของ COSO

ดังนั้นการศึกษาปัจจัยและระดับความเสี่ยงทางด้านหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้มหาวิทยาลัยธนบุรีเป็นต้นแบบนั้นทำทุกหน่วยงานและคณะย่อม จะได้ประโยชน์ มากกว่ารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้ง 8 แห่งตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้นการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และที่ 2 จะมีการ

บริหารความเสี่ยงที่ผ่านการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด 7 รูปแบบเป็นรูปแบบทั่วไปในรูปแบบที่ 1 และ 2 และพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบที่ 3 -7

1. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 1 คือรายงานการระบุปัจจัยเสี่ยง , การประเมิน และวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของทุกๆกิจกรรมหรือหน่วยงาน(ตามตารางที่ 7 ในบทที่ 4)

2. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 2 คือรายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน (ตามตารางที่ 8 ในปีการศึกษา 2555 และตารางที่ 9 ในปีการศึกษา 2556 ตามลำดับในบทที่ 4)

3. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 3 คือรายงานบริหารความเสี่ยงของทุกๆกิจกรรมของทุกๆหน่วยงาน และการจัดการความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยมีผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง (ตามตารางที่ 10 ในบทที่ 4)

4. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 4 คือรายงานบริหารความเสี่ยงของทุกๆกิจกรรมของทุกๆคณะ/หน่วยงาน โดยจัดอันดับความเสี่ยงจากมากไปน้อย (ตามตารางที่ 11 ในบทที่ 4)

5. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 5 คือรายงานความเสี่ยงที่จัดอันดับความเสี่ยงตามความเสี่ยงทั้ง 6 ด้านของทุกๆคณะ/หน่วยงาน (ตามตารางที่ 12 ในบทที่ 4)

6. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 6 คือรายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของทุกๆคณะและหน่วยงาน (ตามตารางที่ 13 ในปีการศึกษา 2555 และตามตารางที่ 14 ในปีการศึกษา 2556 ในบทที่ 4)

7. รูปแบบของรายงานความเสี่ยงแบบที่ 7 คือรายงานความเสี่ยงที่เรียงจัดอันดับความเสี่ยงของทุกๆคณะและหน่วยงาน โดยแยกความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน (ตามตารางที่ 15 ในปีการศึกษา 2555 และตามตารางที่ 16 ในปีการศึกษา 2556 ตามลำดับในบทที่ 4)

ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ได้แก่รูปแบบรายงานบริหารความเสี่ยงแบบที่ 3-7 แล้วสามารถนำความเสี่ยงมาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 2 ปีการศึกษา ส่วนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงรูปแบบที่ 1 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากรายงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรายงานแบบที่ 2 เก็บทุกมหาวิทยาลัย เป็นรายงานความเสี่ยงของภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่แยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านเท่านั้นเพียงเพื่อตอบตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) เท่านั้น แต่การศึกษาของผู้วิจัยมีรายงานการบริหารความเสี่ยงคณะหรือหน่วยงาน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงมากไปยังความเสี่ยงน้อยโดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้านซึ่งมหาวิทยาลัยอื่นๆ ไม่มีหลังจากปีการศึกษา 2557 เป็นต้นไปตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ส.ก.อ) ได้เพิ่มตัว

บ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสาขาวิชาเข้าไปด้วยซึ่งถ้าใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยของผู้วิจัยที่ได้นำเสนอ สามารถปรับใช้ได้เช่นเดียวกัน โดยใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานมาปรับใช้ได้เพราะพันธกิจเหมือนกัน โดยเฉพาะคณะมีหน้าที่ความรับผิดชอบของพันธกิจและสาขาวิชาที่เหมือนกัน

ส่วนการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรของมหาวิทยาลัยชนนบุรีเป็นต้นแบบซึ่งได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 5 รูปแบบตามที่กล่าวแล้วที่สามารถนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้เนื่องจากเป็นรูปแบบประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงที่สถาบันศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา(สกอ) นอกจากนั้นการศึกษาในครั้งนี่ยังใช้วิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้ตัวสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวน 2 ทาง(Two-way Anova) ผลสรุปว่าระดับความเสี่ยงของ 3 มหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกันหรือเหมือนกัน จากการตรวจสอบเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็ไม่มีงานวิจัยใดเลยที่จะนำต้นแบบหรือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนั้นๆมาทดลองใช้กับต่างมหาวิทยาลัยอื่นๆได้อย่างครบถ้วนทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นกับการวิจัยครั้งนี้ คือสามารถนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาได้

ส่วนการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือเพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนกับการบริหารความเสี่ยง

ผลการศึกษาพบว่าถ้ามีการลงทุนเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้นย่อมคุ้มทุนหมายถึงรายได้เท่ากับรายจ่าย(ต้นทุน)ตามสมมติฐานข้างต้นในบทที่ 4 และ โดยใช้หลักคิดของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารพาณิชย์ที่เรียกว่า Activity Base Costing หลักคิดคือกิจกรรมหนึ่งๆมีการใช้ทรัพยากรหรือกิจกรรมมากน้อยแค่ไหนในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้ทรัพยากรมากต้นทุนการลงทุนสูง (Cost) ส่งผลราคาจะสูงตาม แล้วมาเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากรดังกล่าวมาผลิตสินค้าที่มีลักษณะให้มีประโยชน์ (Benefit) ใกล้เคียงกันผลจะเป็นอย่างไรจะได้ประโยชน์มากกว่าหรือไม่ และใช้ทฤษฎี $\text{Benefit} / \text{Cost ratio} \geq 1$ ประโยชน์ที่วัดเป็นตัวเงิน/ต้นทุน หรือมี $\text{Benefit} / \text{Cost ratio} \geq 1$ แสดงว่าคุ้มทุน ผลสรุปของการวิจัยครั้งนี้คือ $\text{Benefit} / \text{Cost ratio} = 1.25 > 1$ แสดงว่าคุ้มค่ากับการลงทุน

ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทฤษฎี Activity Base Costing และ $\text{Benefit} / \text{Cost ratio}$ มีในบทที่ 2 แต่การศึกษาการบริหารความเสี่ยงเพื่อดูความคุ้มทุน ไม่มีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงการวิเคราะห์การคุ้มค่าต่อการลงทุนเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยง

ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ขึ้นเองโดยใช้ประสบการณ์ที่เคยทำงานอยู่ธนาคารพาณิชย์มากกว่า 25 ปี (ผู้วิจัยเป็นนักวิจัยอาวุโสมีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ค่าธรรมเนียมต่างๆเช่น วิเคราะห์ค่าธรรมเนียมในการโอนต่างธนาคารที่ตู้ ATM 25 บาทถ้าเงินที่โอนต่ำกว่า 10,000 บาท ขณะที่ค่าธรรมเนียมในการโอนต่างธนาคาร 35 บาทถ้าเงินที่โอนที่ตู้ ATM ตั้งแต่ 10,000 บาทสูงสุดไม่เกิน 20,000 ขึ้นไปต่อการโอนต่างธนาคาร 1 ครั้ง)

ผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยทั้งหมด 5 รูปแบบ (รายละเอียดในบทที่ 4 ตารางที่ 8, 9, 10, 12 และ 14” ผู้วิจัยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงสถาบันการศึกษาเอกชนในรูปแบบที่ 2 ถึง 6 (5 รูปแบบ) ได้แก่ 1.1 รูปจนเป็นแบบที่ 5

1.1 รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงทุกๆขั้นตอนของกิจกรรมทั้งหมดของทุกๆคณะ/หน่วยงาน (ตารางที่ 10)

1.2 รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของทุกๆกิจกรรม โดยจัดอันดับความเสี่ยงจากมากไปน้อยของกิจกรรมของทุกๆคณะ/หน่วยงาน (ตารางที่ 11)

1.3 รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของทุกๆกิจกรรมที่จัดอันดับกับความเสี่ยงตามความเสี่ยง 6 ด้าน (ตารางที่ 12)

1.4 รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงที่เรียงลำดับความเสี่ยงของทุกๆคณะ/หน่วยงาน (ตารางที่ 14)

1.5 รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของทุกๆคณะ/หน่วยงาน โดยแยกเป็นความเสี่ยง 6 ด้าน (ตารางที่ 16)

2. ผู้วิจัยสามารถสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงนำมาพัฒนาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆได้

3. ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิดในการประมาณการของต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับออกมาในรูปตัวเงินได้เพื่อหาความคุ้มค่าในการลงทุนได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

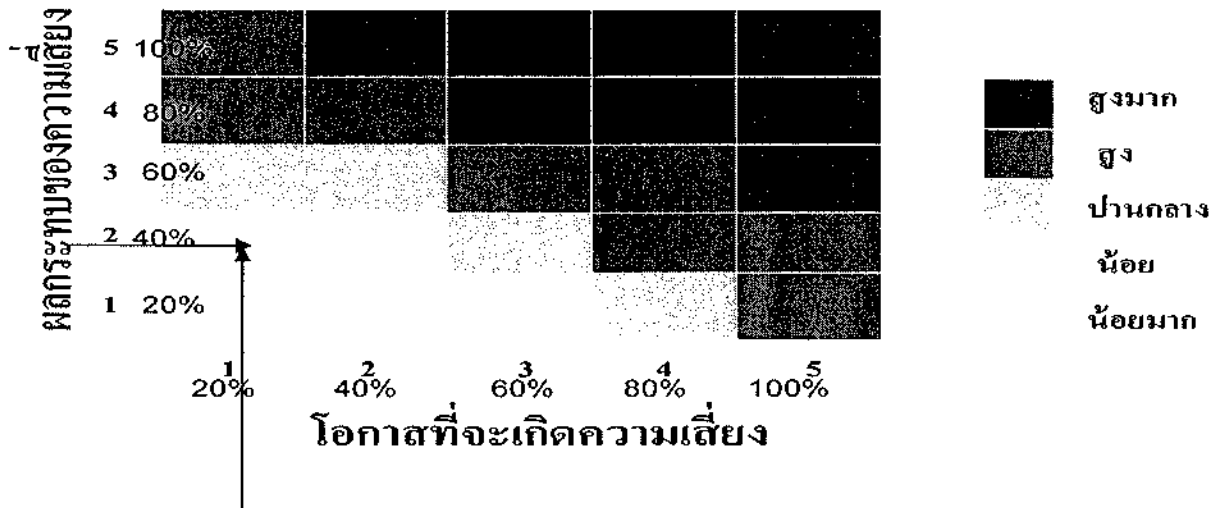
ในมหาวิทยาลัยหนึ่งๆควรทราบว่าในแต่ละ 1 กิจกรรม หรือ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจพบว่า จะต้องมีการมีขั้นตอนและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนและมีความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอนอย่างไร ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงจะแม่นยำได้ต้องมี 2 ปัจจัย ได้แก่ในแต่

ละชั้นตอนควรมีการบันทึกจำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดว่ามีจำนวนทั้งหมดกี่เหตุการณ์ และจำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็เหตุการณ์ซึ่งจำนวนเหตุการณ์นี้เป็นระดับโอกาสของความเสียหาย ถ้ายิ่งมากก็ยิ่งเสี่ยง และในแต่ละชั้นตอนควรมีการบันทึกระดับ ความรุนแรงที่เกิดขึ้นทั้งหมดว่ามี ความเสียหายเป็นจำนวนเงินเท่าใด และระดับความรุนแรงที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป็นจำนวนเงินเท่าใดและคำนวณมาเป็นตัวเงินแล้วมาคำนวณหา ระดับโอกาสของความเสียหายเป็นร้อยละเท่าใด และระดับความรุนแรงเป็นระดับที่ร้อยละเท่าใด (ตามตารางที่ 19)

ยกตัวอย่างเช่นในกิจกรรมที่ 1 มีทั้งหมด 1 ชั้นตอน เราจะต้องบันทึกในชั้นตอนที่ 1 ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดมี 200 เหตุการณ์และชั้นตอนที่ 1 มีชั้นตอนมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จำนวน 40 เหตุการณ์ และความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้นทั้งหมดคือ 200,000 บาท และระดับความรุนแรงหรือความเสียหายที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป็นจำนวนเงิน 50,000 บาทแล้วมาคำนวณหา ระดับโอกาสของความเสียหายเป็นร้อยละเท่าใด และระดับความรุนแรงเป็นระดับที่ร้อยละเท่าใด ซึ่งหาได้จากสูตรในตารางที่ 19

1. ระดับโอกาสของความเสียหาย = จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ $\times 100$ / จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด = $40 \times 100 / 200 = 20\%$

2. ระดับความรุนแรงที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ = ระดับความรุนแรงที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่คำนวณเป็นตัวเงิน $\times 100$ / ระดับ รุนแรง ทั้งหมด ที่เกิดขึ้นที่คำนวณเป็นตัวเงิน = $60,000 \times 100 / 200,000 = 30\%$



ภาพที่ 22 ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ที่ปรับปรุงแล้ว

เมื่อเทียบกับตารางระดับความเสี่ยงตามการคำนวณระดับโอกาสกับระดับผลกระทบจะอยู่ในช่องสีเหลืองหมายถึงระดับความเสี่ยงอยู่ที่ระดับน้อย ดังภาพที่ 22

ตารางที่ 20 สูตรหาระดับโอกาสของความเสียหาย และระดับผลกระทบของความเสียหาย

<p>สูตรหา</p> <p>1. ระดับโอกาสของความเสียหาย</p> $= \frac{\text{จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์}}{\text{จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด}} \times 100$ <p>2. ระดับผลกระทบของความเสียหาย</p> $= \frac{\text{ระดับความรุนแรงที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่คำนวณเป็นตัวเงิน}}{\text{ระดับความรุนแรงทั้งหมดที่เกิดขึ้นที่คำนวณเป็นตัวเงิน}} \times 100$
--

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1. การศึกษาเรื่อง “ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย ” นั้นถ้าในแต่ละกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานหรือคณะถ้ามีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นพันธกิจให้อยู่ในรูปการบริหารความเสี่ยงออกเป็นความเสี่ยงทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนานักศึกษา ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการแก่สังคม ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถลดความเสี่ยง หรือทราบความเสี่ยงของพันธกิจทั้ง 6 ด้าน ว่าพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านใดมีความเสี่ยงมากน้อยต่อกันในระดับใดเพื่อเอื้อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงได้ตรงเป้าหมายมากขึ้นโดยใช้การพัฒนารูปแบบจากเรื่อง “ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย ” ได้เป็นอย่างดี

2.2. การศึกษาเรื่อง “ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย ” นั้นถ้าใช้สูตรจากโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel ขึ้นสูง จะทำให้

ประสิทธิภาพของการคำนวณเร็วขึ้นเป็นหลายเท่าตัวหรืออาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้จากคำนวณรวดเร็วยิ่งขึ้นและอาจจะทำการเตือนในกิจกรรมใดที่มีความเสี่ยงสูงมาก

2.3. ในการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของสาขาวิชาต่างๆได้ ทุกสาขาวิชาโดยใช้แบบฟอร์มของคณะกรรมการว่าครอบคลุมรายละเอียดของกิจกรรมของสาขานั้นเพียงเล็กน้อย จะได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสาขาที่ต้องการและอาจนำมาแยกเป็นพันธกิจ 6 ด้านตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด (ตามข้อเสนอแนะข้อ 2.1) ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนานักศึกษา ด้านการวิจัยด้านบริการวิชาการแก่สังคมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ

สรุปตามข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ของการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำเป็นขั้นตอนตามที่ได้เสนอแนะไว้ข้างต้น จะทำให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะมีการบูรณาการทั้งทฤษฎี, ข้อเสนอแนะทั้งหมดที่ทำให้เกิดประโยชน์และมีการพัฒนาใช้โปรแกรม Microsoft excel ขั้นสูงหรือใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วยจะทำให้งานวิจัยนี้ลดเวลาในการดำเนินงาน และสุดท้ายจะเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย ใช้อย่างเป็นรูปธรรมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป และงานวิจัยนี้จะถูกหยิบยกมาใช้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ไม่ใช่เฉพาะงานที่เป็นตัวดอบตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) เท่านั้น แต่ถ้ามีการปฏิบัติจริงเป็นตามขั้นตอนอย่างครบถ้วนตามรูปแบบการบริหารความเสี่ยงอย่างครบวงจรผนวกกับนำข้อเสนอแนะข้างต้น จะทำให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติได้จริงร่วมกับแผนประจำปี และแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปีจะทำให้ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น นำมาสู่การสัมฤทธิ์ผลของวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้ไม่มากนัก ดังเช่นผลตรวจประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 (มหาวิทยาลัยธนบุรี, 2556, น.61)

บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (2553). การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2552). รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจสหกรณ์. กรมส่งเสริมสหกรณ์. อุดรธานี.
- เจนเนตร มณีนาคและคณะ.(2550). การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ กรุงเทพฯ บริษัทไฟนอลการพิมพ์.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2550). การบริหารความเสี่ยง. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัท พอดี จำกัด
- ชัยณรงค์ ขันฉนีก.(2555).การบริหารความเสี่ยง.ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2555.
จาก <http://kmscperu.wordpress.com/author/kmscperu>.
- ณัฐวิวัฒน์ ทิปการ. (2556). การบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินติ้ง.
- ณัชชัญญา มัทมทัตตนนท์. (2553). รายงานวิจัยการจัดการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมบุรี.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). รายงานวิจัยการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาขาวิชาบริหารการศึกษา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดิเรก ฤกษ์สาห์ราย. (2528). ทฤษฎีความพึงพอใจ. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2556
จาก <http://www.rerearch.doae.go.th/textbook>.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง. (2548). การจัดการเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2555). การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นิมิต สะอาดโณม. (2554). วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปีพ.ศ. 2540. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกายดาว ศรีโมรา. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัทโกลบอลกราฟฟิค จำกัด.
- ประภาพรณ รักเลี้ยง จิติมา วรณศรี ฉลอง ชาตรูประชีวิน วิทยา จันทร์ศิลา. (2556). วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ปรีชพร วงศ์บุศโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา. (2546). พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2550. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2550). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนสิชา แสวง. (2553). รายงานการวิจัยระดับความเสี่ยงรวมทั้งแนวทางในการจัดทำการบริหาร ความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2552). คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท โกลบอล กราฟฟิค จำกัด.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2555). แผนบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. ค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2555 จาก http://ia.psd.ku.ac.th/RSK/rsk_v2/rpt_pdf/Binder%20U2.pdf.
- มหาวิทยาลัยธนบุรี. (2556). ประวัติมหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2556 จาก <http://www.thouburi-ur.ac.th>.
- มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. (2556). ประวัติมหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2556 จาก <https://www.eau.ac.th>.
- วโชค ไชยวงศ์. (2549). การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. ประวัติมหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2556 จาก <https://www.southeast.ac.th>.
- สุภารัตน์ สุวารี. (2554). รายงานวิจัยการจัดการความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2555(ฉบับเดือนกรกฎาคม 2555).เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556ก). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบัน ศึกษาระดับอุดมศึกษา(2556). กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556ข). ผลการประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย ธนบุรี. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556ค). ผลการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). ผลการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเรื่องการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง.
- สุเทพ พานิชพันธ์. (2541). **ความพึงพอใจของเกษตรกรในการเข้าร่วมโครงการปรับ/ตรงสร้างระบบการผลิตการเกษตร จังหวัดอุบลราชธานี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2549). **ความพึงพอใจ (Satisfaction).** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท โกลบอลกราฟฟิค.
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2555). **การบริหารความเสี่ยง.** ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2555. จาก <http://www.thai-science-museum.com/risk/>.
- อัจฉราวรรณ งามญาณ. (2544). **อันเนื่องมาแต่สูตร ยามานัน,วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 34:(131), 50-59**
- อนุรักษ์ ทองสุโข. (2561). **การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์เนติกุล การพิมพ์
- International Organization For Standardization. (2004). **ISO 31000 Risk management.**
- Bank for International Settlement.Bank for International Settlement. (BASEL II).
- Kotler and Armstrong. (2002). **Principle Marketing.** Retrived 5 May 2002 From <http://www.booksite.net.kotrer>.
- Stanford University. (2010). **Risk Management Department.** Retrived 1 October 2010. Available From <http://www.stanford.edu/dept/Risk-Management/about/>.
- The Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission(COSO). (2004). **Risk management.**
- Treasury Board of Canada. (2009). **Rink Management Framework.** Treasury Board of Canada .

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|------------------|------------|---|
| 1) ดร.ประสิทธิ์ | ทองใสว | - รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย
เซาร์อีสบางกอก |
| 2) ดร. นเรศ | ศกิตยพงศ์ | - ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารจัดการองค์กร
สำนักงานคณะกรรมการกำกับพลังงาน |
| 3) ดร. สุรธานี | แสงมุกดา | - อดีตผู้อำนวยการสำนักวิชาการมหาลัยวิทยาลัยธนบุรี
- อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี |
| 4) นาย สมภพ | จินตกานนท์ | - อดีตผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหารความเสี่ยง
ธนาคารCIMB
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงาน |
| 5) อาจารย์ นรนุช | ไผ่แก้ว | - ผู้ตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- วิทยากร โครงการบริหารความเสี่ยงของ
สถาบันการศึกษา |

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนนิสรภาพ แขวงศิริบุรี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๔ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.ประสิทธิ์ ทองใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายเกียรติคุณ จินตวร นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทัชทรัพย์ | ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทิวลิป เจริญมา | ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๖๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๓๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๙ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.นเรศ สกิตยพงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเกียรติคุณ จินตวร นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ พิชทรัพย์ | ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทวีลิป เครือมา | ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่ักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๙ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.สุธาสินี แลงมุกตา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเกียรติคุณ จินตวร นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ | ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทิวลิป เครือมา | ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงศิริบุญชัย
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๙ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน คุณสมภาพ จินตกานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเกียรติคุณ จินตวร นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆัมภ์ | ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทวีลิป เครือมา | ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอโศกภาพ แขวงศิริบุรี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๙ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน อาจารย์นรนุช ไข่แก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเกียรติคุณ จินตวร นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆุทรัพย์ | ที่ปรึกษาร่วม |
| ๓. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอก ดร. ทิวลิป เครือมา | ที่ปรึกษาร่วม |

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาวีรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางสรุป แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ สำหรับผู้บริหารความเสี่ยง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการฯ หัวหน้าสาขา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะและหน่วยงาน และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Index Item Objective Congruence : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
1.ผู้บริหารและคณะทำงานทั้ง 3 ชุด ควรกำหนดกรอบยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนงานการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการทั้ง 3 ชุด ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/และแผนประจำปีเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยจากปีการศึกษาก่อนเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงตามบริบทที่เปลี่ยนไป	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.2 ควรกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีตามข้อ 1 และมีการตรวจสอบแผนประจำปีปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ทราบทิศทางของแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.3 ควรมีการประเมินแผนบริหารความเสี่ยง 3 ขั้นตอนเพื่อประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมาย/เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
1) การประเมินความพร้อมด้านยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผนบริหารความ เสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2) การประเมินระหว่างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ แผนบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	+1	ผ่าน
3) การประเมินหลังการปฏิบัติงานแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเป็นตามเป้าหมาย/เป้าประสงค์ เพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	+5	+1	ผ่าน
2.ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงควรทำเป็น ขั้นตอนและกระบวนการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.1 มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารความ เสี่ยงของคณะ หน่วยงานและมหาวิทยาลัยใน รูปข่าวสาร,ความรู้และการอบรม การประเมิน การบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การ บริหารความเสี่ยงเป็นแผนงานและ โครงการ การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์ อักษร โดยทำเป็นแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.3 มีการจัดการทำเป็นนโยบายที่สอดคล้อง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของ คณะ/หน่วยงาน ได้รับการอนุมัติจากคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/ หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัยและคณะทำงาน บริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
2.4 มีการสื่อสารทั้งองค์กรให้ทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทั้ง มหาวิทยาลัยและกำหนดเป็นแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.5 ผู้บริหารมีการสื่อสารและให้ความสำคัญในการให้ความรู้, ข่าวสารและการสนับสนุนฝึกอบรมบุคลากรระดับในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ผ่าน
2.6 มีการจัดทำแผนประจำปีหรือโครงการบริหารความเสี่ยงแต่ละคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.7 มีการให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแต่ละหน่วยงานและคณะ มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายและแผนประจำปีของแผนงานบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.8 มีการทบทวนและปรับปรุงแผนประจำปีให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับแผนการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3. โครงสร้างบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอน และกระบวนการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.1 มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3 ชุด ได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะและหน่วยงาน ตลอดจนคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของปฏิบัติงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหรือหน่วยงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและทำงานบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.3 ขั้นตอนในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใดหรือประเมินความเสี่ยง การจัดการและพัฒนารูปแบบ รายงานความเสี่ยงของทุกๆปีการศึกษา โดยทำเป็นขั้นตอนและกระบวนการตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อมูลในรูป Microsoft Excel	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.4 มีการประกาศชื่อคณะกรรมการทั้ง 3 ชุด เพื่อติดต่อการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมและจัดการความเสี่ยงตลอดจนการสร้างและพัฒนาในรูปแบบรายงานความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.5 มีการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการ 3 ชุด และคณะกรรมการตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอิสระภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ ด้านนโยบายด้านปฏิบัติงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.1 มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม, กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.2 มีการกำหนดให้บุคคลภายในคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับจริยธรรม กฎระเบียบ คำสั่งอย่างเคร่งครัดเป็นการป้องกันความเสี่ยงด้านบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดไม่ถูกตามกฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งของมหาวิทยาลัย โดยการลงโทษทางวินัยจากเขาไปหาหนัก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.4 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ ควรระบุการบำรุงรักษาเป็นระยะๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.2 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.2.1 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.2.2 มีการทดสอบและปรับปรุงแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎระเบียบมหาวิทยาลัย ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคลว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3.2 มีนโยบายการควบคุมการบริหารความเสี่ยง ทางด้านปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.4 มีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.4.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ข้อบังคับต่างๆ กฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้กับการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสถานที่/อาคารต่างๆ ให้เป็นไปตาม ข้อบังคับ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากกรณีไม่ปฏิบัติตามนโยบาย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5 มีการบริหารความเสี่ยงทางด้านบุคลากร และ ธรรมเนียมปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.5.1 เมื่อเกิดมุดความคิดเกี่ยวกับการกระทำของบุคคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและป้องกันการกลั่นแกล้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5.2 เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวผลการสอบสวนมีมุด ถ้ามีพยานหลักฐานเพิ่มเติมก็สามารถร้องเรียนต่อคณะกรรมการสอบสวนต่อไปได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5.3 การกำหนดการขึ้นเงินเดือนหรือความดีความชอบให้เป็นไปตามกฎระเบียบตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.6 มีการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.6.1 ข้อบังคับเกี่ยวกับนักศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.6.2 ถ้าเกิดเหตุภัยธรรมชาติต่างๆ โดยที่ไม่คาดคิดจะต้องตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเฉพาะ โดยใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา , อาจารย์ เจ้าหน้าที่และมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันเหตุที่จะกระทบต่อการเรียนการสอนให้เร็วที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.นโยบายการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปีในแต่ละปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.1 มีนโยบายการปฏิบัติงานตามโครงการโดยเป็นไปตามข้อกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
5.2 มีวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ในการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการควบคุมความเสี่ยงต่างๆทั้ง 6 ด้าน (สกอ.เป็นผู้ตรวจสอบ)	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.4 มีกระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ตารางสรุปแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ สำหรับพนักงานและ
อาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง (Index Of Item Objective Congruence :
IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							IOC
	1	2	3	4	5	รวม		
1. พนักงานและอาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผน บริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.1 พนักงานและอาจารย์ควรปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผน บริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมาย/เป้าประสงค์ที่ทางผู้บริหารและ คณะกรรมการทั้ง 3 ชุดเป็นผู้กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.2 ควรมีการปฏิบัติตามแผนการ ปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการตรวจสอบเป้าหมาย/เป้าประสงค์ รวมทั้งปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันที่กำหนดโดย ผู้บริหารและคณะกรรมการทั้ง 3 ชุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1.3 ควรปฏิบัติงานการประเมินแผนบริหาร ความเสี่ยงออกเป็น 3 ระยะ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
1) ระยะเวลาเตรียมความพร้อมของแผน บริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผนบริหารความ เสี่ยงประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2) ระยะระหว่างปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3) ระยะที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงเสร็จ เพื่อรายงานให้กับผู้บริหาร คณะกรรมการทั้ง 3 ชุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป								
2.ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอนและกระบวนการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.1 มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงของคณะ หน่วยงานและมหาวิทยาลัยในรูปข่าวสาร,ความรู้และการอบรม การประเมินการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเป็นแผนงานและโครงการการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดยทำเป็นแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.3 มีการจัดการทำเป็นนโยบายที่สอดคล้องยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัยและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.4 มีการสื่อสารทั้งองค์กรให้ทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทั้ง มหาวิทยาลัยและกำหนดเป็นแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.5 ผู้บริหารมีการสื่อสารและให้ความสำคัญในการให้ความรู้ ข่าวสารและการสนับสนุนฝึกอบรมบุคลากรระดับในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
2.6 มีการจัดทำแผนประจำปีหรือโครงการบริหารความเสี่ยงแต่ละคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.7 มีการให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแต่ละหน่วยงานและคณะ มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายและแผนประจำปีของแผนงานบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2.8 มีการทบทวนและปรับปรุงแผนประจำปีให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับแผนการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3. โครงสร้างบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอน และกระบวนการ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.1 มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3 ชุด ได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะและหน่วยงานตลอดจนคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของปฏิบัติงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหรือหน่วยงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและทำงานบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
3.3 ขั้นตอนในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใดหรือประเมินความเสี่ยง การจัดการและพัฒนาารูปแบบรายงานความเสี่ยงของทุกๆปี การศึกษาโดยทำเป็นขั้นตอนและกระบวนการ ตลอดจนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรูปแบบ Microsoft Excel	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.4 มีการประกาศชื่อคณะกรรมการทั้ง 3 ชุด เพื่อ คัดต่อการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมและจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการ สร้างและพัฒนาารูปแบบรายงานความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3.5 มีการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงจาก คณะกรรมการ 3 ชุด และคณะกรรมการ ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบอิสระ ภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ ด้านนโยบายด้านปฏิบัติงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและ ชื่อเสียง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน ทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.1 มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน(N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.1.2 มีการกำหนดให้บุคคลภายในคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับจริยธรรม กฎระเบียบ คำสั่งอย่างเคร่งครัดเป็นการป้องกันความเสี่ยงด้านบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดไม่ถูกตามกฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งของมหาวิทยาลัย โดยการลงโทษทางวินัยจากเขาไปหาหนัก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.1.4 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ ควรระบุงการบำรุงรักษาเป็นระยะๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.2 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.2.1 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.2.2 มีการทดสอบและปรับปรุงแผนสร้างความ ต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎระเบียบมหาวิทยาลัย ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.3.2 มีนโยบายการควบคุมการบริหารความเสี่ยง ทางด้านปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.3.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.4 มีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.4.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ข้อบังคับต่างๆ กฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้กับการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสถานที่/อาคารต่างๆ ให้เป็นไปตาม , ข้อบังคับ , กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากกรณีไม่ปฏิบัติตามนโยบาย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5 มีการบริหารความเสี่ยงทางด้านบุคลากร และ ธรรมเนียมปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5.1 เมื่อเกิดมูลความผิดเกี่ยวกับการกระทำของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและป้องกันการกลั่นแกล้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5.2 เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวผลการสอบสวนมีมูล ถ้ามีพยานหลักฐานเพิ่มเติมก็สามารถร้องเรียนต่อคณะกรรมการสอบสวนต่อไปได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.5.3 การกำหนดการขึ้นเงินเดือนหรือความดีความชอบให้เป็นไปตามกฎระเบียบตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
4.6 มีการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.6.1 ข้อบังคับเกี่ยวกับนักศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4.6.2 ถ้าเกิดเหตุภัยธรรมชาติต่างๆ โดยที่ไม่คาดคิดจะต้องตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเฉพาะ โดยใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา, อาจารย์ เจ้าหน้าที่และมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันเหตุที่จะกระทบต่อการเรียนการสอนให้เร็วที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.นโยบายการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปีในแต่ละปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.1 มีนโยบายการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยเป็นไปตามข้อกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.2 มีวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ในการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการควบคุมความเสี่ยงต่างๆทั้ง 6 ด้าน (สกอ.เป็นผู้ตรวจสอบ)	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5.4 มีกระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้บริหาร อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี

ผู้อำนวยการหน่วยงานและหัวหน้าสาขาวิชา

ของมหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยเซาธ์อีสตบางกอก

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างครบวงจรในประเทศไทย

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย

ตอนที่ 1 สถานสภาพทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับคุณสมบัติของท่านหรือความเห็นของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

3. สังกัด.....

4. สถาบันอุดมการณ์ศึกษาชื่อ.....

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง

1.1 ทำให้ความสำคัญด้านยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นปัจจัยสำคัญ เพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

1.2 ในสถานศึกษานี้ มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานและ
มหาวิทยาลัย

.....มีไม่มี

1.3 มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการหรือไม่

.....มีไม่มี

2. งบประมาณสำหรับการบริหารความเสี่ยง

2.1 ท่านมีให้ความสำคัญด้าน งบประมาณสำหรับการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

2.2 ในสถานศึกษานี้ได้รับงบประมาณสำหรับการบริหารความเสี่ยงเพียงพอเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

3. สภาพแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.1 ท่านให้ความสำคัญด้านการมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์/นโยบาย ที่สอดคล้องในการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านแผนประจำปีและแผนพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยปี2555 – 2559และทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

3.2 ในสถานศึกษานี้ มีการวางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่

.....มีไม่มี

3.3 มีการดำเนินการอย่างไร.....

4. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

4.1 ท่านให้ความสำคัญกับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญเพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

4.2 ในสถานศึกษานี้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง เพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

5. การปฏิบัติงานกับส่วนผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

5.1 ท่านให้ความสำคัญ กับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

5.2 ในสถานศึกษานี้ ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และได้รับการอบรมความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพียงใด

.....มากที่สุดมากปานกลางน้อยน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรด้านการบริหารความเสี่ยง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในแบบสัมภาษณ์ที่ตรงกับข้อความที่เป็นจริงหรือตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขของระดับความคิดเห็นแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึงระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ มาก |
| 3 | หมายถึง ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ น้อย |
| 1 | หมายถึง ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ น้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรด้านบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
สำหรับผู้บริหาร

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.ผู้บริหารและคณะทำงานทั้ง 3 ชุด ควรกำหนดกรอบยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนงานการบริหารความเสี่ยง					
1.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/และแผนประจำปีเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยจากปีการศึกษาก่อนเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงตามบริบทที่เปลี่ยนไป					
1.2 ควรกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแผนประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีตามข้อ 1 และมีการตรวจสอบแผนประจำปีปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ทราบทิศทางของแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์					
1.3 ควรมีการประเมินแผนบริหารความเสี่ยง 3 ขั้นตอนเพื่อประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมาย/เป้าประสงค์ 1) การประเมินความพร้อมด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย2) การประเมินระหว่างการทำงานเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง3) การประเมินหลังการปฏิบัติงานแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นตามเป้าหมาย/เป้าประสงค์เพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอนและกระบวนการ					
2.1 มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานและมหาวิทยาลัยในรูปแบบข่าวสาร,ความรู้และการอบรม การประเมิน การบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง					
2.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเป็นแผนงานและ โครงการการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยทำเป็นแผนประจำปี					
2.3 มีการจัดการทำเป็นนโยบายที่สอดคล้องยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัยและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง					
2.4 มีการสื่อสารทั้งองค์กรให้ทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทั้ง มหาวิทยาลัยและ กำหนดเป็นแผนประจำปี					
2.5 ผู้บริหารมีการสื่อสารและให้ความสำคัญในการให้ความรู้ , ข่าวสารและการสนับสนุนฝึกอบรมบุคลากรระดับในมหาวิทยาลัยตลอดจนสามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงได้					
2.6 มีการจัดทำแผนประจำปีหรือโครงการบริหารความเสี่ยงแต่ละคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.7 มีการให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแต่ละหน่วยงาน และคณะ มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายและแผนประจำปีของแผนงานบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปี					
2.8 มีการทบทวนและปรับปรุงแผนประจำปีให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับแผนการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง					
3. โครงสร้างบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอน และกระบวนการ					
3.1 มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3 ชุด ได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะและหน่วยงาน ตลอดจนคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง					
3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของปฏิบัติงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหรือหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและทำงานบริหารความเสี่ยง					
3.3 ขั้นตอนในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใดหรือประเมินความเสี่ยง การจัดการและพัฒนารูปแบบ รายงานความเสี่ยงของทุกๆปีการศึกษาโดยทำเป็นขั้นตอนและกระบวนการ ตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อมูลในรูปแบบ Microsoft Excel					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4 มีการประกาศชื่อคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดเพื่อ ติดตามการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมและจัดการความเสี่ยงตลอดจน การสร้างและพัฒนารูปแบบรายงานความเสี่ยงในรูปแบบ ต่างๆ					
3.5 มีการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการ 3 ชุด และคณะกรรมการตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบ อีสรภายนอก					
4.การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่ความเสี่ยง ด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ ด้านนโยบายด้านปฏิบัติงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อม ภายนอกและชื่อเสียง					
4.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากร					
4.1.1 มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นทรัพยากร ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม,กฎระเบียบของ มหาวิทยาลัย					
4.1.2 มีการกำหนดให้บุคคลภายในคณะและหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับจริยธรรม กฎระเบียบ คำสั่งอย่างเคร่งครัดเป็นการป้องกันความเสี่ยง ด้านบุคคล					
4.1.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของมหาวิทยาลัย โดยการลงโทษทางวินัยจากเขาไป หาหนัก					
4.1.4 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ ควร ระบุการบำรุงรักษาเป็นระยะๆ					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.2 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์					
4.2.1 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้					
4.2.2 มีการทดสอบและปรับปรุงแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน					
4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน					
4.3.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎระเบียบ มหาวิทยาลัย ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคลว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร					
4.3.2 มีนโยบายการควบคุมการบริหารความเสี่ยง ทางด้านปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้					
4.3.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ					
4.4 มีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย					
4.4.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ข้อบังคับต่างๆ กฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้กับการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสถานที่/อาคารต่างๆ ให้เป็นไปตาม , ข้อบังคับ , กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากกรณีไม่ปฏิบัติตามนโยบาย					
4.5 มีการบริหารความเสี่ยงทางด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล					
4.5.1 เมื่อเกิดมูลความผิดเกี่ยวกับการกระทำของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีการตั้ง คณะกรรมการสอบสวน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและป้องกันการกลั่นแกล้ง					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.5.2 เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวผลการสอบสวนมีมูล ถ้ามีพยานหลักฐานเพิ่มเติมก็สามารถร้องเรียนต่อคณะกรรมการสอบสวนต่อไปได้					
4.5.3 การกำหนดการขึ้นเงินเดือนหรือความดีความชอบให้เป็นไปตามกฎระเบียบตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
4.6 มีการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน					
4.6.1 ข้อบังคับเกี่ยวกับนักศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย					
4.6.2 ถ้าเกิดเหตุภัยธรรมชาติต่างๆ โดยที่ไม่คาดคิดจะต้องตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเฉพาะ โดยใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา, อาจารย์ เจ้าหน้าที่และมหาวิทยาลัยเพื่อป้องกันเหตุที่จะกระทบต่อการเรียนการสอนให้เร็วที่สุด					
5.นโยบายการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปีในแต่ละปี					
5.1 มีนโยบายการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยเป็นไปตามข้อกำหนด					
5.2 มีวิธีปฏิบัติให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ในการบริหารความเสี่ยง					
5.3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน (สกอ.เป็นผู้ตรวจสอบ)					
5.4 มีกระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ					

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามอาจารย์เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยธนบุรี

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยเซาธ์อีสตบางกอก

(โดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน)

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสถาบันเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานสภาพทั่วไป

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นของท่าน แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่าชนิด 5 ระดับ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ข้อมูลที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนารูปแบบต่อไป

แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวแปรด้านการบริหารความเสี่ยง

โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในแบบสัมภาษณ์ที่ตรงกับข้อความที่เป็นจริงหรือตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขของระดับความคิดเห็นแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ มาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ น้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความสำคัญของกิจกรรม มีความสำคัญ น้อยที่สุด |

ตอนที่ 1 สถานสภาพทั่วไป

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. เพศชายหญิง | 2. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี |
| 3. สังกัด..... | 4 ตำแหน่ง..... |

5. สถานที่ทำงาน

- สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ชื่อ.....
- บริษัท/ธนาคาร/อื่นๆ ชื่อ.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน
อุดมการณ์ศึกษาเอกชนในประเทศไทยสำหรับเจ้าหน้าที่และอาจารย์

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
1. พนักงานและอาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานการ บริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์/กล ยุทธ์/แผนประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยง					
1.1 พนักงานและอาจารย์ควรปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนประจำปีและแผนบริหาร ความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย/ เป้าประสงค์ที่ทางผู้บริหารและคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดเป็นผู้กำหนด					
1.2 ควรมีการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนิน ตรวจสอบเป้าหมาย/เป้าประสงค์รวมทั้งปรับข้อมูล ให้เป็นปัจจุบันที่กำหนด โดยผู้บริหารและ คณะกรรมการทั้ง 3 ชุด					
1.3 ควรปฏิบัติงานการประเมินแผนบริหาร ความเสี่ยงออกเป็น 3 ระยะ					
1) ระยะเวลาเตรียมความพร้อมของแผนบริหาร ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผน ประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี					
2) ระยะระหว่างปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
3) ระยะที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงเสร็จเพื่อ รายงานให้กับผู้บริหาร คณะกรรมการทั้ง 3 ชุด เพื่อ นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป					
2. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงควรทำเป็น ขั้นตอนและกระบวนการ					
2.1 มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ของคณะ หน่วยงานและมหาวิทยาลัยในรูปแบบข่าวสาร, ความรู้และการอบรม การประเมิน การบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง					
2.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงเป็นแผนงานและ โครงการการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยทำเป็น แผนประจำปี					
2.3 มีการจัดการทำเป็นนโยบายที่สอดคล้อง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของคณะ/ หน่วยงาน ได้รับการอนุมัติจากคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัยและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง					
2.4 มีการสื่อสารทั้งองค์กรให้ทราบถึงนโยบายการ บริหารความเสี่ยงเพื่อฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทั้ง มหาวิทยาลัยและกำหนดเป็นแผนประจำปี					
2.5 ผู้บริหารมีการสื่อสารและให้ความสำคัญใน การให้ความรู้ ข่าวสารและการสนับสนุน					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
ฝึกรอบบรมบุคลากรระดับในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงได้					
2.6 มีการจัดทำแผนประจำปีหรือ โครงการบริหาร ความเสี่ยงแต่ละคณะ/หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย					
2.7 มีการให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแต่ละ หน่วยงานและคณะ มีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย และแผนประจำปีของแผนงานบริหารความเสี่ยงที่ อยู่ในแผนประจำปี					
2.8 มีการทบทวนและปรับปรุงแผนประจำปีให้เป็น ปัจจุบันสอดคล้องกับแผนการประเมินความ เสี่ยง อย่างน้อยปีละครั้ง					
3. โครงสร้างบริหารความเสี่ยงควรทำเป็นขั้นตอน และกระบวนการ					
3.1 มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3 ชุด ได้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ คณะและหน่วยงานตลอดจนคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง					
3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนในการ บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของปฏิบัติงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างชัดเจน โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงของคณะหรือหน่วยงานคณะกรรมการบริหาร					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและทำงานบริหารความ เสี่ยง					
3.3 ขั้นตอนในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงของกิจกรรมแต่ ละขั้นตอนว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใดหรือประเมิน ความเสี่ยง การจัดการและพัฒนารูปแบบรายงานความ เสี่ยงของทุกๆปีการศึกษาโดยทำเป็นขั้นตอนและ กระบวนการตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อมูลใน รูป Microsoft Excel					
3.4 มีการประกาศชื่อคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดเพื่อ ติดต่อการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมและ จัดการความเสี่ยงตลอดจนการสร้างและพัฒนา รูปแบบรายงานความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ					
3.5 มีการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงจาก คณะกรรมการ 3 ชุด และคณะกรรมการตรวจสอบ ภายในและผู้ตรวจสอบอิสระภายนอก					
4.การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย ด้านปฏิบัติงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านความเสี่ยง จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียง					
4.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน ทรัพยากร					

มาตรการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
4.1.1 มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคคลที่เป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย					
4.1.2 มีการกำหนดให้บุคคลภายในคณะและ หน่วยงานในมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามข้อบังคับ เกี่ยวกับจริยธรรม กฎระเบียบ คำสั่งอย่างเคร่งครัด เป็นการป้องกันความเสี่ยงด้านบุคคล					
4.1.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากร บุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดไม่ถูกตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งของมหาวิทยาลัย โดย การลงโทษทางวินัยจากเขาไปหาหนัก					
4.1.4 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน สินทรัพย์ ควรระบุนการบำรุงรักษาเป็นระยะๆ					
4.2 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์					
4.2.1 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ระดับ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้					
4.2.2 มีการทดสอบและปรับปรุงแผนสร้างความ ต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน					
4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน					

ตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
4.3.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากกฎระเบียบ มหาวิทยาลัย ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละ บุคคลว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร					
4.3.2 มีนโยบายการควบคุมการบริหารความเสี่ยง ทางด้านการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้					
4.3.3 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ					
4.4 มีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย					
4.4.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ข้อบังคับต่างๆ กฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้กับการใช้ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรสถานที่/อาคารต่างๆ ให้เป็นไปตาม , ข้อบังคับ , กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกัน ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากกรณีไม่ปฏิบัติตาม นโยบาย					
4.5 มีการบริหารความเสี่ยงทางด้านบุคลากรและ ธรรมาภิบาล					
4.5.1 เมื่อเกิดมูลความผิดเกี่ยวกับการกระทำของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีการตั้ง คณะกรรมการสอบสวนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และป้องกันการก่อกวนแก่ง					

ตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
4.5.2 เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวผลการสอบสวนมีมูล ถ้ามีพยานหลักฐานเพิ่มเติมก็สามารถร้องเรียนต่อ คณะกรรมการสอบสวนต่อไปได้					
4.5.3 การกำหนดการขึ้นเงินเดือนหรือความดี ความชอบให้เป็นไปตามกฎระเบียบตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด					
4.6 มีการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน					
4.6.1 ข้อบังคับเกี่ยวกับนักศึกษาให้เป็นไปตาม กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย					
4.6.2 ถ้าเกิดเหตุภัยธรรมชาติต่างๆ โดยที่ไม่คาดคิด จะต้องตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเฉพาะ โดย ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษา , อาจารย์ เจ้าหน้าที่และมหาวิทยาลัยเพื่อป้องกันเหตุที่จะ กระทบต่อการเรียนการสอนให้เร็วที่สุด					
5.นโยบายการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการบริหาร ความเสี่ยงที่อยู่ในแผนประจำปีในแต่ละปี					
5.1 มีนโยบายการปฏิบัติตามโครงการโดย เป็นไปตามข้อกำหนด					
5.2 มีวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย การบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ในการ บริหารความเสี่ยง					

ตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย	ระดับความคิดเห็นความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
5.3 ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก เข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการควบคุมความ เสี่ยงต่างๆทั้ง 6 ด้าน (สกอ.เป็นผู้ ตรวจสอบ)					
5.4 มีกระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี งภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ					

ภาคผนวก จ
หนังสือตอบรับบทความลงวารสาร



มหาวิทยาลัยธนบุรี
THONBURI UNIVERSITY

วันที่ 27 มิถุนายน 2561

ที่ มจร. กง. 147/2561

เรื่อง รับรองผลงานเพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี

เรียน คุณเกียรติคุณ จินตาร, คุณบุญมี กวินเสกสรร, คุณทวีลิป เจริญมา, และคุณสมบัติ ทิฆัมพรพ์

ตามที่ท่าน ได้จัดส่งบทความวิจัยเรื่อง "การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย TOTAL RISK MANAGEMENT FOR PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTE IN THAILAND" เพื่อขอตีพิมพ์ในวารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี ทางกองบรรณาธิการ ได้นำเรื่องของท่านเข้าสู่กระบวนการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรอง (Peer Review) และการตรวจสอบจากกองบรรณาธิการประจำวารสารเรียบร้อยแล้ว มีความยินดีจะแจ้งให้ท่านทราบว่า บทความวิจัยของท่านจะได้รับตีพิมพ์ในวารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีที่ 12 ฉบับพิเศษ เดือนตุลาคม 2561

หากกองบรรณาธิการจัดพิมพ์รูปเล่มเสร็จสมบูรณ์แล้ว ทางกองบรรณาธิการจะดำเนินการจัดส่งให้ท่านทางไปรษณีย์ จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุไรรัตน์ แยมชุตติ)

บรรณาธิการวารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยธนบุรี

กองบรรณาธิการ วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี
โทร (02) 809-0823-28 ต่อ 229 โทรสาร (02) 809-0832

ภาคผนวก ฉ
สำเนาประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษ