

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

Risk Management: Leadership Model in 21st Century

ดร.ศิริพร อนุสฬา, Dr.Siriporn Anusapha

นักวิจัยอิสระ



Received : October 30,2018

Revised : November 28,2018

Accepted : January 25,2019

บทคัดย่อ

คริสต์ศตวรรษที่ 21 โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสังคมไทย ทำให้วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนแปลง ทำให้ประชาชนมีการแข่งขันสูง สังคมไทยมีการแข่งขันทรัพยากรกัน จึงมีผลกระทบต่อระบบการศึกษา ดังนั้นผู้นำการศึกษาจึงควรมีกกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สำคัญและกำหนดขึ้นให้สอดคล้องตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นสากล COSO ได้แบ่งกลุ่มวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นมูลเหตุของการเกิดขึ้นของความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่ม และ COSO ได้ใช้กลุ่มวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้แบ่งกลุ่มความเสี่ยงที่กิจการต้องเผชิญ ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน (Financial & Reporting Risk) 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) และปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงองค์การประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) และการติดตามประเมินผล (Monitoring) และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1. Competence ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ 2. Communication การสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 3. Cancel การบริหารความเสี่ยงถ้าเรื่องใดเสี่ยงมากก็ควรหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความเสี่ยงนั้นๆ 4. Clam การใช้สมาธิ ความสงบ สุขุมรอบคอบ 5. Consultations การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด 6. Chaperone การสร้างมิตรภาพที่ดี 7. Confirmation การยืนยันข้อมูลและสามารถแก้ไขปัญหาความเสี่ยง 8. Corrections การทำงานเน้นความถูกต้องชัดเจนมีการวางแผนที่ดี 9. Caution การเพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินงาน 10. Contract การติดต่อประสานงาน 11. Common Sense การใช้สามัญสำนึกในการแก้ปัญหา 12. Checklist การตรวจสอบและประเมินผลเพื่อแก้ปัญหาได้ทันการณ์ 13. Coordination

การประสานงานและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ 14.Collections การรวบรวมปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข 15.Customer การบริการที่ดีและการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 16.Courage การตั้งใจและให้รางวัลแก่บุคลากรในการทำงาน 17.Credentials การสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน 18.Confidentiality การสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับกับบุคลากรในองค์กร 19.Comments การปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการ 20.Current การนำเทคโนโลยี รวมทั้งแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินงาน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง, รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

Abstract

In the 21st century, the world is changing rapidly. Technology has played a role in Thai society which makes the way of life of Thai people change causes people are more aware of competition. Thai society has to compete for resources, resulting effect of the education system. Therefore, education leaders should have risk management strategies to drive the organizational success. Management strategies of administrators have important features which are determined to be in accordance with the risk management guidelines and universal internal control. COSO has divided the objective group which are the cause of risk occurrence into 4 groups. COSO has used these objective groups as a tool to divide risk groups which the company must face including: 1. Strategic Risk 2. Operational Risk 3. Financial and Reporting Risk 4. Compliance Risk. Additionally, the important success factor of the organizational risk management consist of 8 elements including: Internal Environment, Objective Setting, Event Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information and Communication and Monitoring. Risk management strategies, the pattern of leaders in the 21st century that will lead the organization to success are as follows 1. Competence- Leaders must be able to manage, have knowledge and ability to create acceptance of faith. 2. Communication - Effective communication with speed of operation. 3. Cancel - Risk management, if it is a risky matter, it shall avoid or deny that risk. 4. Clam - Calmness, prudence and meditation. 5. Consultations - Close consultation 6. Chaperone - Friendship building. 7. Confirmation - Confirmation of acceptable information can solve the risk. 8. Corrections -The work emphasizes accuracy, clarity, good planning. 9. Caution - Increasing operational caution 10. Contract - Coordination 11. Common Sense - Using common sense to solve problems. 12. Checklist - Monitoring and evaluation to solve problems in a timely manner. 13. Coordination - Coordination by using human relations principles. 14. Collections - Problem collection for solving. 15. Customer - Customer focus is important and good service. 16. Courage - Motivation and reward for personnel in the workplace. 17. Credentials - Creating credibility in operations. 18. Confidentiality - Building confidence and acceptance with personnel in the organization 19. Comments - Management system development. 20. Current- Adopting technology including new ideas to use in operations.

Keywords : Risk Management, 21st Century

ภูมิหลัง

การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน รวมไปถึงสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สถานศึกษาทุกแห่งจึงจำเป็นต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาทุกระดับ เพื่อลดมูลเหตุที่จะเกิดความเสี่ยงให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุม ประเมินและตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของต้นสังกัด [1] ซึ่งสถานศึกษาในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่หล่อหลอมพลเมืองของชาติเพื่อการพัฒนาประเทศในอนาคตจึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ทั้งยังเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายการล่วงหน้า โดยในมิติที่ 4 ด้าน การพัฒนาองค์การกำหนดให้ “การบริหารความเสี่ยง” เป็นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์การเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. [2] สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12(พ.ศ.2560-2564) สำหรับเป็นเครื่องมือในการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการและส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัด โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) และยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศได้ทั้งมิติความมั่นคง มติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมีติการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม [3]และหากในสถานศึกษาเกิดการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบและไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการการดำเนินงานจะส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจ การวางแผนและกำกับการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงภายในสถานศึกษาให้ทั่วทุกด้านหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในหลายประการซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีมาตรการในการรับมืออย่างเร่งด่วนเพราะการศึกษาเป็นระบบเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ [4] ด้วยสาเหตุดังกล่าวนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยเสี่ยงที่สร้างความล้มเหลวให้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์การ พบว่า การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ การขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต การขาดการสร้างทีมสนับสนุน การมองทุกอย่างเป็นอุปสรรค และการกำหนดกลยุทธ์ที่ล้มเหลว ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ [5]นอกจากนี้การบริหารจัดการยุคใหม่ ภายใต้กระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างฉับพลันทันใด เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ให้ทัน่วงที เพราะถ้ารอคำสั่งหรือนโยบายจากหน่วยเหนืออาจจะไม่ทันการ และอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงในการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อประเมินความเสี่ยงแล้วตัดสินใจในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงหรือการดำเนินงานนอกกรอบจึงมีความจำเป็นและถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ [6] สอดคล้องกับโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสังคมไทยทำให้วิถีชีวิตของคนไทย

เปลี่ยนแปลงการประกอบอาชีพมีการแข่งขันสูงสังคมไทยมีการแข่งขันชิงทรัพยากรกันตลอด จนสื่อมวลชนโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ข่าวสาร ได้แทรกซึมมาในกิจวัตรประจำวันของคนไทยอย่างแยกไม่ออกมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงระบบ โทรศัพท์โทรสารติดต่อทั่วโลกเป็นยุคโลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารรวดเร็วเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมากมายจนคนในสังคมปรับตัวไม่ทันกับคลื่นการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกจากการแข่งขันของคนในสังคมดังกล่าว จึงทำให้สังคมไทยมีการแข่งขันมีความแตกแยกทางความคิด[7] ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุให้ ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงินและการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ [8] ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงตามแนวความคิดของกรีกอท เฮช. ดัคเคิร์ต (Gregory H. Duckert) คือ กิจกรรมหรือวัตถุประสงค์ที่อยู่บนพื้นฐานการประเมินหรือการคาดการณ์ มันสำคัญมากที่จะต้องทราบว่า การประเมินความเสี่ยงนั้นไม่สามารถทำการประเมินได้อย่างถูกต้องถ้าไม่มีข้อมูลที่มากพอ เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้อง ต้องทำการประเมินความเสี่ยงตามเงื่อนไข 3 ข้อ ดังนี้ 1. ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Identify the risk) 2. คำนวณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Calculate the probability of occurrence) และ 3. กำหนดขนาดความสูญเสียและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Determine the impact / exposure) Gregory H. Duckert, [9]

แนวคิดของ Jasmine : กลยุทธ์ของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

สังคมไทยเข้าสู่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้คือผู้นำจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จจึงเสนอ Jasmine กลยุทธ์ของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ดังนี้

J: Just in time การทำงานเน้นการตรงเวลาและทันเวลาและพัฒนาตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลาผู้นำต้องไม่ตกยุค Update อยู่เสมอ

A : Achievementการทำงานมุ่งผลสำเร็จของงานโดยให้มองไปที่ผลลัพธ์ (Outcome) ผลผลิต (Output) ก่อนแล้วนำมาวางแผนเตรียมกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Process) รวมทั้งเตรียมปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพ (Input) โดยมองทฤษฎีระบบแบบBackward Design แต่ไม่ใช่ถอยหลังลงคลอง

S : Satisfaction การสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและลูกค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกองค์กรโดยยึดคำคมที่ว่า “สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่าสร้างความทุกข์เวทนาแก่เขา”

M : Moral ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่าเพียงแต่ให้คุณนะทำแต่ฉันไม่ทำจะกลายเป็น “ว่าแต่เขาอิเหนาเป็นเอง”

I: Imagine ความคิดสร้างสรรค์จินตนาการเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเพื่อค้นหาความแปลกใหม่และความท้าทายสิ่งใหม่ๆโครงการใหม่ๆจะเป็นจุดขายขององค์กรจึงระลึกถึงเสมอว่า “ความรู้ซื้อหาได้ แต่จินตนาการต้องสร้างเอง”

N: Network การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับบุคลากรโดยเฉพาะประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนผู้นำจึงจำเป็นต้องผูกมิตรกับคนทุกคนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรสืบไป

E: Equality การสร้างความเสมอภาคและเป็นธรรมโดยไม่รังเกียจเด็ดขันธ์ที่ไม่เลือกที่รักมักที่ชังถือว่าทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าควรแก่การบำรุงรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง [10]

กลยุทธ์ 20 C กับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำควรมีกกลยุทธ์ 20 C ดังนี้

1. **Competence** ผู้นำต้องมีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการ เน้นคุณภาพของผู้นำ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมเพื่อสร้างการยอมรับศรัทธา รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถใกล้เคียงกัน
2. **Communication** การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเข้าใจตรงประเด็น
3. **Cancel** การบริหารความเสี่ยงที่ควรยึดถือคือ ถ้าเรื่องใดเสี่ยงมากก็ควรหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความเสี่ยงนั้นๆ
4. **Clam** ความสงบ สุขุมรอบคอบ และการใช้สมาธิตั้งใจอย่างแน่วแน่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาดน้อย
5. **Consultations** การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และนิเทศการทำงาน ช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นที่ปรึกษาและให้ความสะดวกแก่บุคลากร
6. **Chaperone** การสร้างมิตรภาพและความเป็นเพื่อนพ้องติดตามช่วยเหลือและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
7. **Confirmation** การยืนยันข้อมูลหรือผลที่ยอมรับได้ รวมทั้งมาตรฐานที่สามารถแก้ไขปัญหาคือความเสี่ยง สามารถนำเป็นเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ในการปรับปรุงในครั้งต่อไป
8. **Corrections** การทำงานเน้นความถูกต้องชัดเจน โดยเฉพาะประเภทของความเสี่ยง ต้องระบุให้ชัดเจน การวางแผนแก้ไขจะได้แก้ปัญหาได้ตรงจุด
9. **Caution** ในการปฏิบัติงานควรเพิ่มความระมัดระวังและความรอบคอบในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากรและลูกค้า
10. **Contract** การติดต่อประสานงานและความเชื่อมโยงการทำงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
11. **Common Sense** การใช้สามัญสำนึกในการแก้ปัญหา
12. **Checklist** การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องทำให้ทราบผลที่รวดเร็วและแก้ปัญหาได้ทันการณ์
13. **Coordination** การประสานงาน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
14. **Collections** การรวบรวมปัจจัยเสี่ยงหรือปัญหาให้ครบถ้วนเพื่อนำมาแก้ไข รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจ
15. **Customer** การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจ รวมทั้งคำนึงถึงผลผลิตและการบริการที่ดี
16. **Courage** จูงใจและให้รางวัลแก่บุคลากรหรือทีมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน
17. **Credentials** การอ้างอิง การสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน
18. **Confidentiality** การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและให้เกิดการยอมรับกับบุคลากรในองค์กร
19. **Comments** เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
20. **Current** กระแสโลก และความเจริญก้าวหน้า ควรนำเทคโนโลยี รวมทั้งแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินงาน [6]

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรการ COSO-Enterprise Risk Management-Integrated Framework (COSO-ERM) จะใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดัสูง ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนภารกิจขององค์กร โดยองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือก หรือวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลวัตถุประสงค์ด้านการเงินและรายงาน (Finance & Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนและ

สภาพคล่อง การจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งประสิทธิภาพของการดำเนินการอันเนื่องมาจาก ข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์และทันเวลา ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง [11]และองค์การพิพิธภัณฑทิวทศาสตร์แห่งชาติ ได้สรุปไว้ว่าความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR)3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR)4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR)[12]ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดความเสี่ยงทุกประเภท โดยจำแนกไว้ 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ [13] หากองค์กรเข้าใจถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานก็ควรที่จะมีการตั้งรับกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการอาศัยหลักการการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์นั้น องค์กรต้องพยายามหาหนทางจัดการความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ท่ามกลางสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยอาจเกิดความเสี่ยงในด้านการเงิน ความเสี่ยงในด้าน ปฏิบัติการความเสี่ยงในด้านอำนาจการ และความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ตามแนวทางของโคโซ (COSO) [14] ทั้งนี้แนวทางการ บริหารความเสี่ยง มาตรฐานในระดับสากล COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission เป็นองค์การในสหรัฐอเมริกาที่ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้้องค์การ ต่างๆ ใช้เป็นแนวปฏิบัติและได้ประกาศใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 โดย COSO กล่าวถึงความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ที่มีความไม่ แน่นนอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการความเสี่ยงนั้น อาจมีวิธีหลายๆ แบบ แต่ที่นิยมจัดการความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน คือ การตั้งเกณฑ์และวิธีการที่มาบรรเทาสถานการณ์ให้เกิด กระบวนการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการถ่ายโอนความ เสี่ยงโคโซ[14] นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือการลดความสูญเสียมีต้นกำเนิดมาจากคุณภาพของผลผลิต หรือคุณภาพการบริการไม่ได้มาตรฐาน และการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดิมไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับลักษณะการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ในปัจจุบันมาตรฐานของระบบการจัดการรูปแบบต่างๆ ต้องสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย กล่าวคือ ต้องสามารถช่วยให้้องค์การจัดการกับความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการในลักษณะที่แตกต่างกันได้ [15] ซึ่งกระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยงไว้มีหลากหลาย แต่ก็มีจุดร่วมกันคือ การยึดตามกรอบการวางแผนการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบ การ ปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหา ปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยการค้นหานั้น สามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การ ออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่างๆ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการ จัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆที่ นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และ 4) การประเมินผล (Risk Evaluation) เป็นการประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นยังคงอยู่ เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือ ลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน [16]นอกจากนี้ เกรและลอร์สันต์ (Gray & Larson) ได้สรุปกระบวนการบริหาร

ความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนโครงการ สมาชิกในทีมต้องระดมสมองหรือค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และจะไปกระทบกับส่วนอื่นๆ ของแผนงานโครงการหรือไม่ 3) การรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร จึงจะเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้โดยทำให้เบาบางลง หรือการหลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือ การแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิม และ 4) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Response Control) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง คือ การควบคุมความเสี่ยง โดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น [17] สอดคล้องกับแนวความคิดของ Joint and Michalko, Malpas, and Arcolio จำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหาร เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีมาตรฐานที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ กระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากงบประมาณ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐาน 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย 5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น เช่น อุทกภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายจนต้องปิดการให้บริการ [18] [19] การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร ช่วยทำให้สามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดความก้าวหน้า ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 [20]

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน (Financial & Reporting Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่สำคัญประการแรกคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ภาวะการณ์แข่งขันทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้ความหมายของ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดความร่วมมือจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระ ทำให้โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือการตอบสนองอย่างแท้จริง [21] ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนฤมลสอาดใจม [22] กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงจาก

ภายในองค์การสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ / วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง [13] และในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์การก็คือ การที่ทุกองค์การต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานมูลค่าขององค์การจะเกิดขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์การนั้นๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์การเป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์การ หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์การหรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์การสามารถยอมรับได้ [23] สอดคล้องกับสมิทและเมอริท (Smith & Merrit) ได้สรุปการแบ่งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) ระบุความเสี่ยงโดย พิจารณาจากผลกระทบและโอกาส 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสียหาย 3) จัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนที่ความเสี่ยง 4) การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยก ประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือการลดความเสี่ยงหรือทำความเสี่ยงให้เบาบางลง และ 5) การกำกับหรือดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานภาพและความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย [24] ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง [25]

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดีโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงานว่า คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือการดำเนินงาน ปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์การ กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้อย่างไม่เหมาะสมเพียงพอสองของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ [21] สอดคล้องกับแนวความคิดของดีนิซิฮิตต์และดริคเกอร์ (DeNisiHitt&Drucker) สรุปอีกว่าความสำเร็จขององค์การต้องประกอบด้วยปัจจัยสองประการ คือ ชัยชนะของกลยุทธ์ทางการแข่งขันและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การนั้นจะปรากฏให้เห็นช่องว่างแห่งความไม่ไว้วางใจหรือความวางเฉยต่อสถานการณ์ที่องค์การอาจบริหารจัดการได้ จะกลายเป็นสิ่งที่อันตรายสูงสุดขององค์การ[26] สอดคล้องกับแนวความคิดของเจมส์ (James et al) ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของ

บ้าน นักเดินทาง และชาวไร่ชาวนาต่างต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้นและจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่างๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และจัดการ บางครั้งก็มีการละเว้นความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร อาจจะต้องมีการวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะโดยการรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาสำคัญ [27]สอดคล้องกับแนวความคิดของอมร มะลาศรี กล่าวถึงการประเมินความเสี่ยงก็เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความหมายและประเภทของความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยง [28]สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ /เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ [13] สอดคล้องกับไมล์และเบียร์ (Mike & Beer)กล่าวถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน จากการใช้ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน [29] นอกจากนี้ ดวงใจ ช่วยตระกูล กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย พนักงาน บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การดำเนินกิจการขณะเดียวกัน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงานว่าเป็นการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้ง เวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร [30]

ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน (Financial & Reporting Risk)

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน หมายถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินความสามารถในการทำกำไร และการจัดทำรายงานทั้งรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial reporting) ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้นิยามปัจจัยความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ว่าเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว [13]ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของดวงใจ ช่วยตระกูลที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวถึงงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด[30]สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 2554 หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 (2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมใน

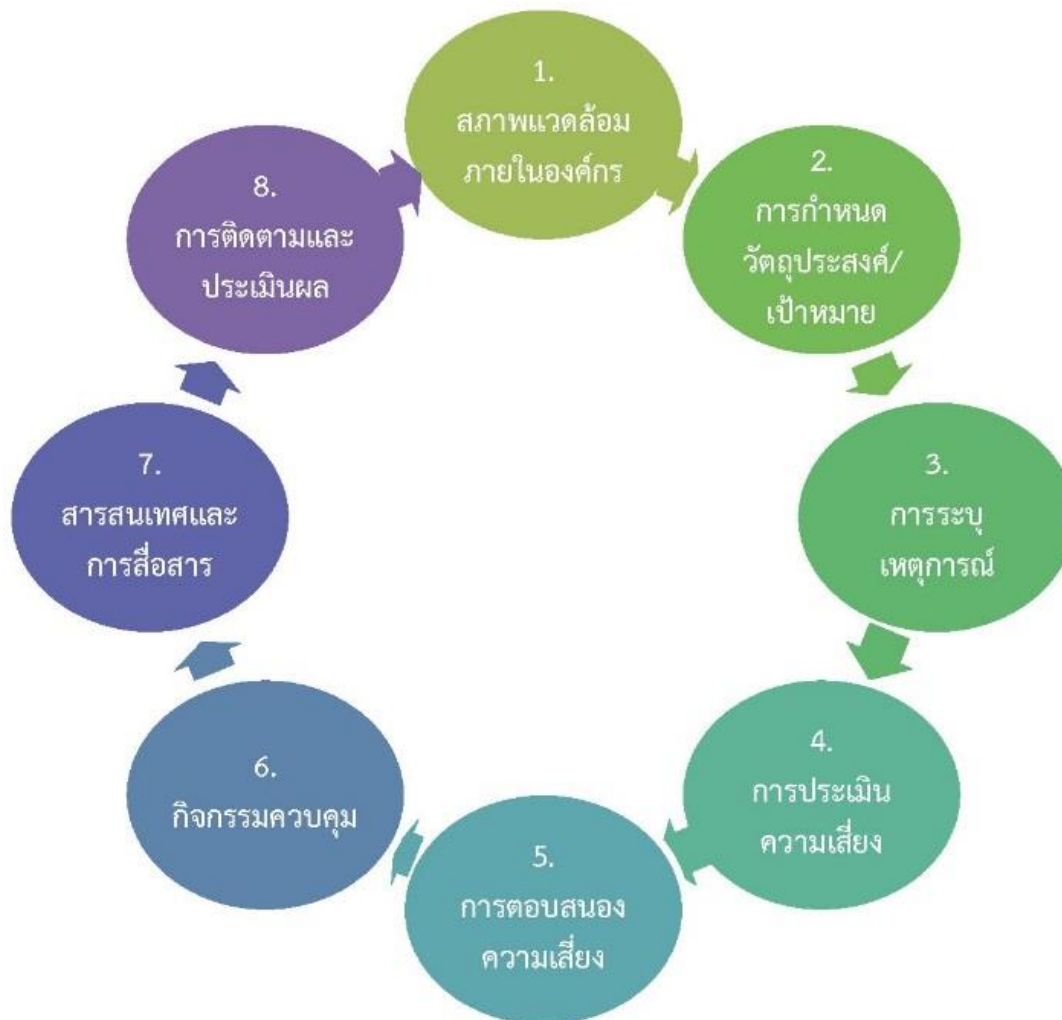
ค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม[31]และสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการเงินว่าเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานงบประมาณและการเงิน เช่นเดียวกับสำนักงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินและการควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็นต่าง ๆ [21]นอกจากนี้ ธนรัตน์ แต้วัฒนา กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการเงินว่า คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม ความขาดสภาพคล่องในเรื่องงบประมาณการเงิน และการควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็น แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินงบประมาณ [32]สอดคล้องกับดวงใจ ช่วยตระกูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการ ในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง[33]สอดคล้องกับงานวิจัยของประกอบ กุลเกลี้ยงและคณะพบว่า การคอร์รัปชันในสังคมอื่นๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยมในงานวิจัยครั้งนี้คือ การทำหรือใช้เอกสารปลอมการใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่ง สถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการการประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกรับหรือยอมจะรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จ และการตัดสินผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่างๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร [34]

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน สอดคล้องกับแนวความคิดของธรรมาภิบาล กล่าวถึงเป็นความเสี่ยงด้านนโยบายการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหรือวางกฎไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบระดับมากควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ [32] ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน [13]ซึ่งสอดคล้องกับดวงใจ ช่วยตระกูล กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติ หลักการบัญชีแนวการตรวจสอบ [30] ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือเป็น อุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงนี้ได้จากการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ สสพ.ที่จะเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ สสพ. ต้องส่งรายงานหรือได้รับข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งเป็นหน่วยงานเจ้าของกฎระเบียบที่ สสพ. อยู่ในขอบข่ายที่ต้องปฏิบัติ อันได้แก่ สำนักงานกฤษฎมนตรีที่เป็นต้นสังกัดของ สสพ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นหน่วยงานที่ดูแลองค์การมหาชน และหน่วยงานอิสระภายนอก ได้แก่ สำนักงานประมาณ, สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, กรมบัญชีกลางและสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ เป็นต้น โดยมีเอกสารที่ศึกษาพิจารณาเบื้องต้น ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงานจากสำนักงาน ก.พ.ร. รายงานของผู้ตรวจสอบ สตง. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นต้น [11]นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน[21]

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุก หน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับ องค์การสู่ระดับฝ่ายที่ดำเนินกิจกรรม และเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร 8 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมในองค์กร แนวนโยบายโดยทั่วไปของ สสพ. ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ สสพ. 3. การระบุเหตุการณ์ การบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4. การประเมินความเสี่ยง พิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง 5. การตอบสนองของความเสี่ยงกำหนดการจัดการความเสี่ยง 6. กิจกรรมควบคุม พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติมรวมทั้งความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหาร

ควรนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจได้ที่มีการจัดการความเสี่ยง 7. สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง 8. การติดตามผลและประเมินผลติดตามผลและรายงานความมีประสิทธิภาพของกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยง [35]นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงองค์การประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 8 ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึง นโยบายโดยทั่วไปขององค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์การ รวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ต้องมีอยู่ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงขององค์การทำให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกจะเป็นสิ่งสนับสนุนและไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์การและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เหตุการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต้องได้รับการระบุและการแยกแยะความเสี่ยงกับโอกาสออกต่างหากจากกัน สำหรับโอกาสนั้นฝ่ายบริหารจะนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้หลายวิธี เช่น หลีกเลี่ยง ยอมรับ ลด หรือหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงโดยการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ (Risk appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance) 6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) จะต้องมีกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติไว้และนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศที่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้องของควรได้รับการระบุจัดเก็บและนำมาสื่อสารในรูปแบบและในเวลาที่กำหนด ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ลุล่วงไปได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รู้กันในวงกว้างมีการสื่อสารระดับล่างระดับบนทั่วทั้งองค์การ 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงขององค์การต้องได้รับการติดตามประเมินผล และได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นการติดตามประเมินผลอาจจะกระทำได้ โดยการดูแลอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารหรือการประเมินแยกต่างหากหรือทำทั้งสองวิธี [11] ดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพประกอบที่ 1 การบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นรูปแบบของผู้นำในคริสต์วรรษที่ 21 ที่สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน (Financial & Reporting Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) สามารถสร้างเป็นรูปแบบดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพประกอบที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นสากล COSO ได้แบ่งกลุ่มวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นมูลเหตุของการเกิดขึ้นของความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงองค์การประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมภายใน 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6. กิจกรรมควบคุม 7. สารสนเทศ

และการสื่อสาร และ 8. การติดตามประเมินผล และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1. ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 3. การบริหารความเสี่ยงถ้าเรื่องใดเสี่ยงมากก็ควรหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความเสี่ยงนั้นๆ 4. การใช้สมาธิความสงบ สุขุมรอบคอบ 5. การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด 6. การสร้างมิตรภาพที่ดี 7. การยืนยันข้อมูลและสามารถแก้ไขปัญหาความเสี่ยง 8. การทำงานเน้นความถูกต้องชัดเจนมีการวางแผนที่ดี 9. การเพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินงาน 10. การติดต่อประสานงาน 11. การใช้สามัญสำนึกในการแก้ปัญหา 12. การตรวจสอบและประเมินผลเพื่อแก้ปัญหาได้ทันการณ์ 13. การประสานงานและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ 14. การรวบรวมปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข 15. การบริการที่ดีและการเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ 16. การตั้งใจและให้รางวัลแก่บุคลากรในการทำงาน 17. การสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน 18. การสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับกับบุคลากรในองค์กร 19. การปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการ 20. การนำเทคโนโลยี รวมทั้งแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินงาน

เอกสารอ้างอิง

- [1] กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *ผลงานกระทรวงศึกษาธิการในรอบ 2 ปี 2558 -2559*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 3.
- [3] สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์. *สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ*. (ออนไลน์: 2562). เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>
- [4] ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด, 9.
- [5] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559*. กรุงเทพฯ.
- [6] สมชาย เทพแสง. (2552). *การบริหารความเสี่ยง, การบริหารจัดการสมัยใหม่: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ (MODERN MANAGEMENT: KEY TO EXCELLENCE)*. นนทบุรี: บริษัท เกรท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 201.
- [7] Yukl, G.A.(2010). *Leadership in Organizations New Jersey: Prentice Hall*.
- [8] สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ(สท.), *แผนบริหารความเสี่ยง*,
Accessed on 7 January 2019. Available from http://www.opp.go.th/m/PMQ/pmqa_process.
- [9] Gregoioy H. Duckert. (2011). *Practical Enterprise Risk Management*. (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2011), 32.
- [10] สมชาย เทพแสง.(2559). *กลยุทธ์ของผู้นำร่วมสมัย,(Comtemporany Leader Strategy)*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 21.
- [11] คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร ปี 2560.*แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร*. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน).
- [12] *การบริหารความเสี่ยง องค์กรพิพิธภัณฑิวิทยาศาสตร์แห่งชาติ*. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2562 เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-sciencemuseum.com/risk/>

- [13] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, *การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตาม SP7 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553*, accessed on 15th Jan 2019. Available on [http:// WWW.nidtep.go.th](http://WWW.nidtep.go.th)
- [14] COSO. (2004). *The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. Enterprise Management - Integrated Framework*. ERM Executive Summary, (Online): www.coso.org.com, February 10, 2019.
- [15] Wilson, J. (1999). *Risk Reviews and Using Risk Management strategy*. Oxford: Butterworth Fleinemann.
- [16] Brumale, S. & McDowall J. (1999). *Integrated Management Systems*. The Quality Magazine.
- [17] Gray, C.F. & E.W. Larson. (2006). *Project Management. 3rd*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- [18] Joint, N. (2007). "Applying General Risk Management Principles to Library Administration." *Library Review* 56(7), 543-551.
- [19] Michalko J., Malpas, c. and Arcolio, A. (2010). *Research Libraries, Risk and Systemic Change*. Retrieved March 30, 2010 from <http://vwww.oclc.org/research/publications/library/2010/2010-01.pdf>
- [20] Goowin, Goodwin & Cameron, Gerg. (2015). *Balanced Leadership for Powerful Learning*. USA.
- [21] สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2553) *สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนา
นโยบายการบริหารความเสี่ยง สป.พม. และคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2553*. สืบค้นเมื่อ 15
มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก [www.http://.m-society.go.th](http://www.m-society.go.th).
- [22] นฤมล สอาดโคม. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์จำกัด.
- [23] มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2556). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปีการศึกษา 2556*.
ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- [24] Smith, p. & G. Merrit. (2002). *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*.
Proactive Risk Management.
- [25] ธงชัย ทองมา และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559, มกราคม - เมษายน). "วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงด้วยแนวทางการ
จัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคารสำนักงานเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน." *วารสารวิชาการ*.
ปีที่ 9 ฉบับที่ 1.
- [26] DeNisi, A.S., Hitt, M.A., & Jackson, S.F. (2003). *The Knowledge-based approach to sustainable competitive
advantage*. In S. F. Jackson M.A. Flitt, & A.S. DeNisi (Eds). *Managing Knowledge for sustained
competitive advantage; Designing strategies for effective human resource management* (pp. 3-33).
San Francisco: John Wiley & Sons.
- [27] James S. Trieschmann, R. E. Hoyt & David W.S. (2005). *Risk Management and Insurance*. Newport New 15
(January 2019).
- [28] อมร มะลาศรี. (2554). *การพัฒนา รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*.
ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- [29] Mike, B. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press. 81-95, 200. Nutt,

- [30] ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2552, มกราคม). "การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน."วารสาร Veridian E-Journal. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1,33 - 48.
- [31] กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม 2553). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- [32] ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [33] ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2552). "การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- [34] ประกอบ กุลเกลี้ยง และคณะ. (2550). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชั่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [35] ธงชัย ทองมา และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559, กันยายน - ธันวาคม).การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง: องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ *The Risk Management with Change Management: Organization in The Age of Globalization*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal Silpakorn University.ปีที่ 8 ฉบับที่ 3