



การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



OPERATIONAL RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY AUTONOMY UNIVERSITY

Vanwipa Janhomkun

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY AUTONOMY UNIVERSITY

Vanwipa Janhomkun

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin





**Independent Study Certificate**  
**College of Innovation Management**  
**Rajamangala University of Technology Rattanakosin**

**Independent Study Title**   Operational Risk Management: A Case Study  
Autonomy University

**Researcher**                     Miss Vanwipa Janhomkun

**Major**                             Accounting

**Advisor**                         Wasukarn Ngamchom, D.B.A.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin approved this independent study in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration

..... Director of College of Innovation  
(Mr.Rapee Moungnont)             Management

**Independent Study Committee**

..... Chairperson  
(Asst. Prof. Supa Tongkong, Ph.D.)

..... Member  
(Pornchai Naruedomkul, Ph.D.)

..... Member  
(Wasukarn Ngamchom, D.B.A.)

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชื่อผู้วิจัย	นางสาววรรณวิภา จันทร์หอมกุล
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.วาสุกาญจน์ งามโหม
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (2) เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (3) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และ (4) เพื่อศึกษาการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง โดยมีกรอบแนวคิดของงานวิจัยประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของโคโซ (COSO ERM)

วิธีการสำรวจ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 5 คน จากพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ บุคลากร ระบบการทำงาน และไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ คือ การกระทำที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน และการฉ้อฉลในองค์กร 3) ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และ 4) การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงควรมีการควบคุมภายในที่ดีและมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง, ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ, การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....

<b>Independent Study Title</b>	Operational Risk Management: A Case Study Autonomy University
<b>Researcher</b>	Miss Vanwipa Chanhomkun
<b>Degree Sought</b>	Master of Business Administration
<b>Advisor</b>	Dr.Wasukarn Ngamchom, D.B.A.
<b>Academic Year</b>	2016

### **Abstract**

The objectives of this research were: (1) to study operational risk factors, (2) to study operational risk incidents, (3) to study the level of operational risk, and (4) to study the improvement of operational risk management. Conceptual framework was based on Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, enterprise risk management (COSO ERM)

Purposive sampling technique was applied to select 5 employees of Autonomy University to answer self-reported questionnaire for qualitative research. Stratified sampling technique was applied to select 194 employees to answer self-reported questionnaire for quantitative research. Data were analyzed by multiple linear regression.

Research findings revealed that: (1) important operational risk factor were staff, work system and not comply with Autonomy University regulations, (2) Important operational risk incidents were unfair actions against employees and fraudulent activities in the organization (3) operational risk level of Autonomy University was moderate, and (4) good internal control and good governance should have been reviewed and improved to ensure that risk management was efficient.

**Keyword:** Risk, Risk management, Operational Risk, Operational Risk Management, Autonomy University

Advisor's Signature.....



## กิตติกรรมประกาศ

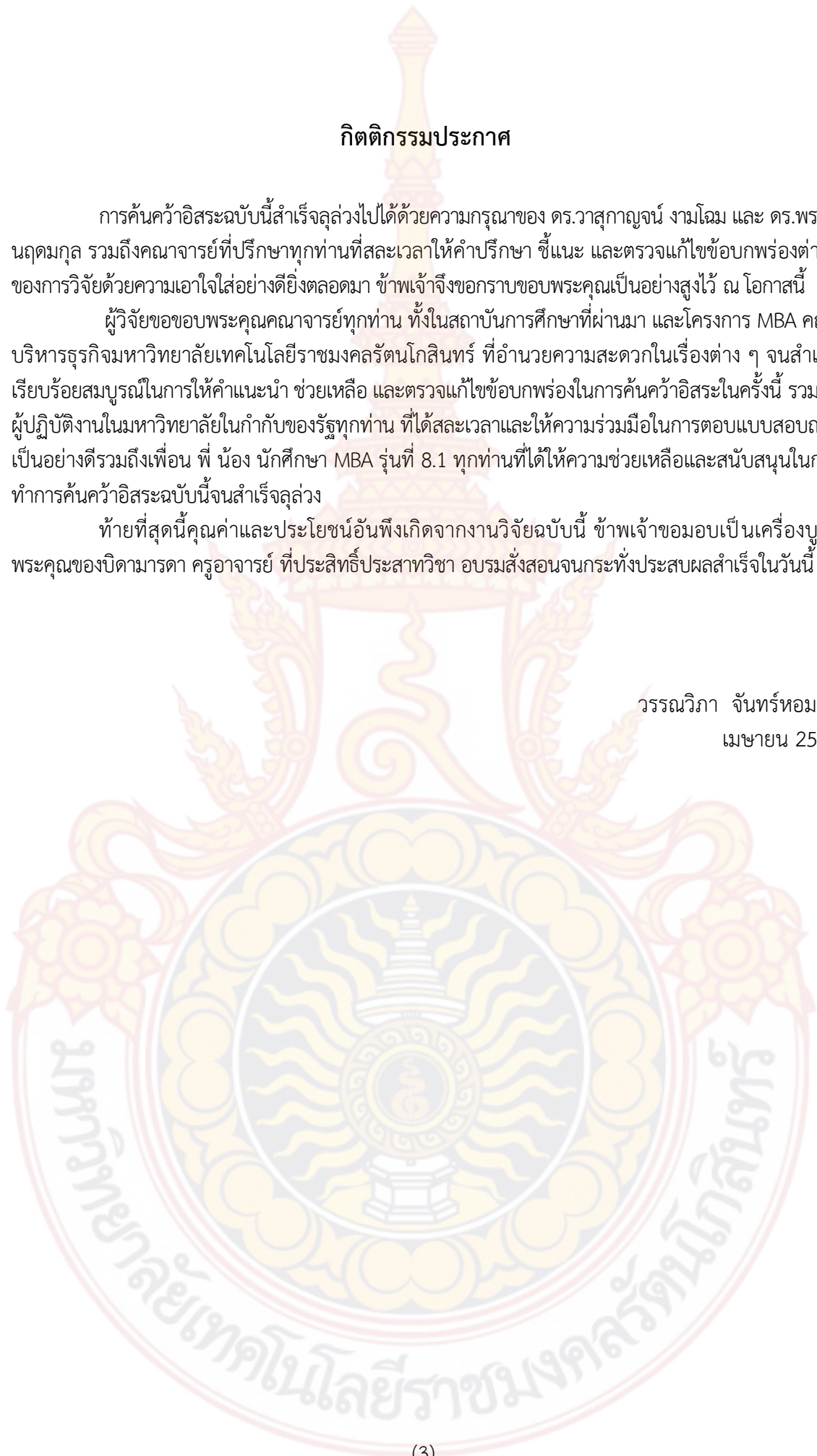
การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ ดร.วาสุกาญจน์ งามโณม และ ดร.พรชัย นฤตมกุล รวมถึงคณาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านที่สละเวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ข้าพเจ้าจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ทั้งในสถาบันการศึกษาที่ผ่านมา และโครงการ MBA คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่อำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เป็นอย่างดีรวมถึงเพื่อน พี่ น้อง นักศึกษา MBA รุ่นที่ 8.1 ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำ การค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

ท้ายที่สุดนี้คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณของบิดามารดา ครูอาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรมสั่งสอนจนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล

เมษายน 2560



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญภาพ.....	(9)
อภิธานศัพท์.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	4
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	6
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO.....	15
2.4 การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000.....	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	
3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	33
3.1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	33
3.1.2 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	34
3.2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
3.2.2 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
3.2.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	36
3.2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	37
3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรง.....	38
3.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น.....	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	40
4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย.....	40
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
4.2 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	44
4.3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	71
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	75
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	77
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	77
บรรณานุกรม.....	
ภาคผนวก.....	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	85
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	88
ภาคผนวก ค ผลจากการสัมภาษณ์.....	97
ประวัติผู้วิจัย.....	98

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงขอบเขตการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ.....	3
2.1	แสดงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินการในแต่ละด้าน.....	8
2.2	แสดงประเภทความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	9
2.3	ตารางสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยในการเกิด.....	18
2.4	การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสี่ยง (S).....	19
2.5	การกำหนดระดับคะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (O).....	19
2.6	การกำหนดระดับคะแนนความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยง (D).....	19
2.7	สรุปการบริหารความเสี่ยง.....	30
2.8	แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	30
3.1	แสดงอ้างอิงการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ.....	35
3.2	แสดงจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	36
4.1	แสดงแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix).....	42
4.2	แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood).....	42
4.3	แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	43
4.4	ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ.....	45
4.5	ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ.....	46
4.6	ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แยกตามหน่วยงาน.....	47
4.7	ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา.....	48
4.8	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน.....	49
4.9	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารความเสี่ยง.....	50
4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	50
4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง.....	51
4.12	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง.....	52



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.30	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	67
4.31	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและ ทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	67
4.32	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและ ทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	68
4.33	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและ ทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	69



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการเงิน.....	2
2.1	แสดงปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	7
2.2	แสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนว (COSO – ERM).....	22
2.3	ภาพรวมของการประเมินความเสี่ยง.....	24
2.4	กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000.....	29
4.1	ระดับการบริหารความเสี่ยง.....	41
4.2	ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	41
4.3	ปัจจัยการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ.....	44
4.4	ภาพรวมคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ.....	45
4.5	ภาพรวมคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ.....	46
4.6	ภาพรวมคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านหน่วยงาน.....	47
4.7	ภาพรวมคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษา.....	48
4.8	ภาพรวมคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์.....	49
4.9	การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวม.....	54
4.10	ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวม.....	57

## อภิธานศัพท์

### อภิธานศัพท์

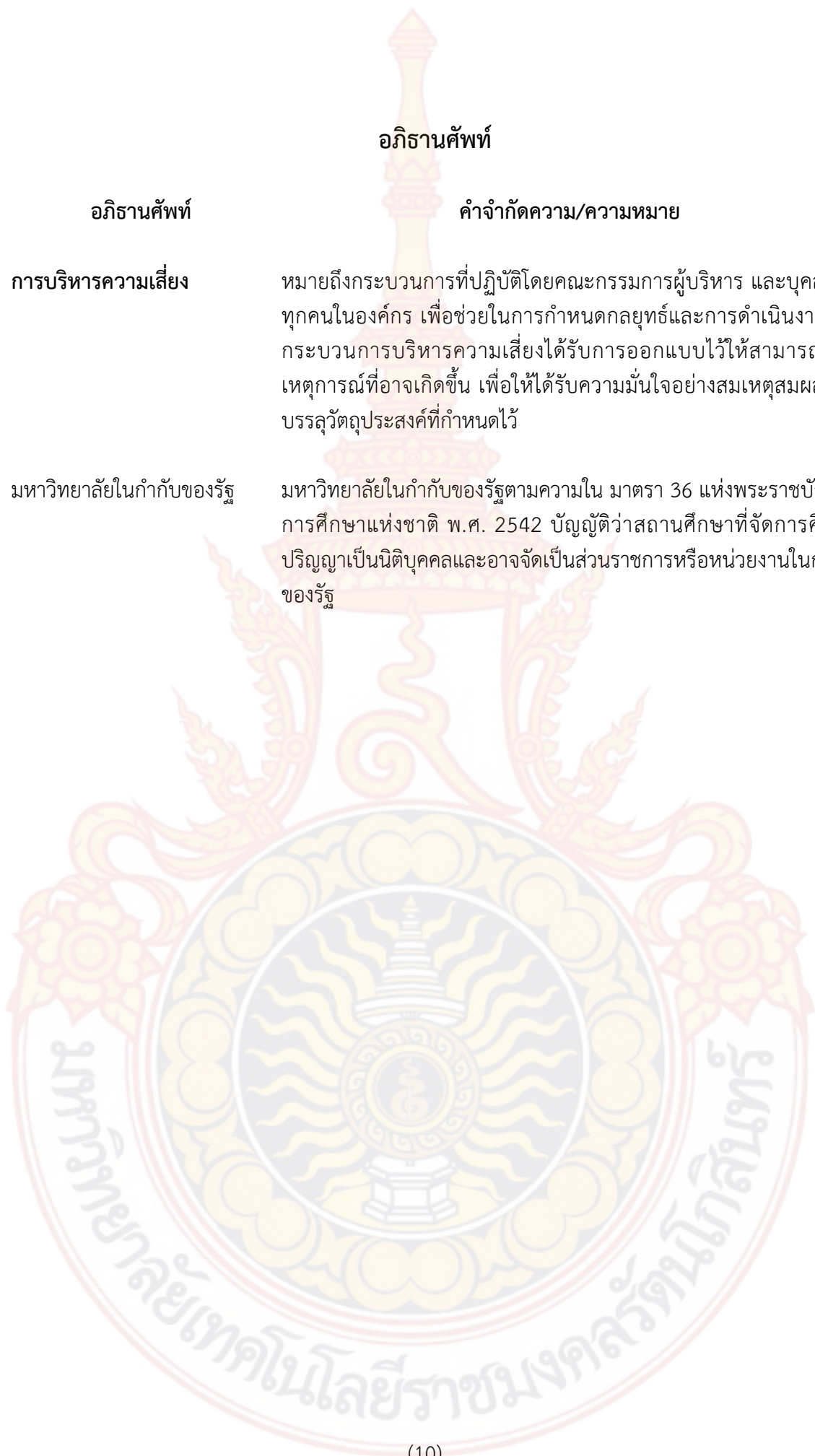
### คำจำกัดความ/ความหมาย

#### การบริหารความเสี่ยง

หมายถึงกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความใน มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ





## บทที่ 1

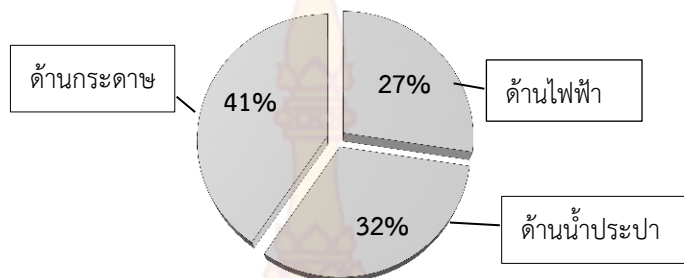
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบงานซับซ้อน อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ทั้งในแง่ของความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์โดยไม่ตั้งใจ ระบบงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือขาดระบบการควบคุมภายใน ระบบงานผิด กระบวนการปฏิบัติงานผิด ปัจจัยต่อไปนี้ล้วนส่งผลต่อความเสี่ยงแก่องค์กรทั้งสิ้น เพราะว่ามันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในรูปแบบของตัวเงิน ในรูปของค่าใช้จ่าย เกิดการสูญเสีย หรือ อาจจะเป็นรูปของภาพลักษณ์องค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ทรัพย์สินของหน่วยงาน สูญหาย ซึ่งประมาณการผลขาดทุนที่เกิดจากการทุจริตขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ประกอบกับ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการบริหารการดำเนินงานอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะนำไปสู่ความสูญเสีย ถ้าไม่สามารถบริหารจัดการได้ทันดังนั้นก็ การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่จะส่งผลเสียหาย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือการคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีหลักการและกำหนดแนวทางการป้องกัน หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำงานด้วยความโปร่งใส ซึ่งเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งมีบุคลากรปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัยให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิดของโคโซ (COSO ERM) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเหตุการณ์ ความเสี่ยงประกอบไปด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ แต่เลือกศึกษาด้านปฏิบัติการเนื่องจาก เกิดความเสี่ยงจากความเสียหายด้านการเงิน ส่งผลให้รายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการเงิน

จากเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการรายจ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับจากปีงบประมาณ 2558 และ ปีงบประมาณ 2559 โดยด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้น 27% การใช้น้ำประปาเพิ่มขึ้น 32% การใช้กระตาศเพิ่มขึ้น 41% พบว่าขาดการบริหารจัดการพลังงานให้เกิดความคุ้มค่า จึงบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นความเสี่ยงให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพเพื่อขจัดผลเสียที่จะเกิดขึ้น นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดจากการปฏิบัติแล้วนั้นยังอาจมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านอื่น ที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ขอบเขตของงานวิจัยนี้จะศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานต่างๆ จะเกิดความเสี่ยงอยู่เสมอ แม้ว่าบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดแล้วก็ตาม ความเสี่ยงส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อทรัพย์สิน การสูญเสียโอกาส เสียเวลา สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย รวมถึงหากมีการทุจริตหรือการรั่วไหลเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ซึ่งผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรวดเร็ว สามารถระบุและจัดการกับความสูญเสียต่างๆ อันเป็นอุปสรรคในการทำงานได้เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงได้ ยังส่งผลให้หน่วยงานอื่นๆสามารถนำไปปฏิบัติการได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 คำถามของการวิจัย

- 1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร
- 1.2.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคืออะไร
- 1.2.3 ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างไร
- 1.2.4 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.3.2 เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.3.3 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.3.4 เพื่อนำผลศึกษามาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

ตารางที่ 1.1 แสดงขอบเขตการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณซึ่งมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขอบเขต	รายละเอียด
1.4.1 ด้านเนื้อหา	1.4.1.1 ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร 1.4.1.2 ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนปฏิบัติงาน 1.4.1.3 ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
1.4.2 ด้านเวลา	1.4.2.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่วันที่ สิงหาคม 2559 ถึง 30 ตุลาคม 2559 1.4.2.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม ถึง 31 ตุลาคม 2559
1.4.3 ด้านประชากร	1.4.3.1 กลุ่มศึกษาประชากรที่ใช้ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีดังนี้ งานทรัพยากรบุคคล งานคลัง งานพัสดุ งานบริหารทั่วไป งานกายภาพและสิ่งแวดล้อมจำนวน 215 คน

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 ทราบปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.5.2 ทราบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.5.3 ทราบระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 1.5.4 สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงของกรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ศึกษาถึงเอกสารและงานวิจัยที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลักCOSO
- 2.4 การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

จันทนา สาขากร,นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปพร ศรีจันเพชร (2557, หน้า 3-1) กล่าวว่า “โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ความแตกต่าง เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงซึ่งแตกต่างไปจากคาดการณ์มีโอกาส ได้ 2 ลักษณะ ผลกระทบในเชิงลบ และผลกระทบในเชิงบวก”

มหาวิทยาลัยมหิดล (2557,<http://www.op.mahidol.ac.th/>, 30กันยายน 2559) กล่าวว่า “ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน และความต้องการของผู้รับบริการ”

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2555, หน้า 2) กล่าวว่า “เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร เช่น สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพลูกค้าไม่พอใจในสินค้าและบริการคู่แข่งรายใหม่ พนักงานทุจริต”

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 152) กล่าวว่า “เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ”

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า “โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้เกิดการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร”

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา (2550, หน้า 5) กล่าวว่า “เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดใช้ค่าเสียหาย”

ณัชธิญา ปัทมพัฒตานนท์ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า “ประเภทของความเสียหายจะทำให้เกิดความชัดเจนต่อกรณีวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันและหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรต่างๆ เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจประเภทของความเสียหายผู้วิจัยได้ศึกษาการแบ่งประเภทของความเสียหายได้”

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 3) กล่าวถึงประเภทของความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียหาย ที่จะทำให้เกิดบรรล่วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุมหาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ มาตรการแนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กรปัจจัยเสี่ยงภายนอกได้ดังนี้

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว
2. สภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราและเปลี่ยนแปลงสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
3. สถานการณ์เมือง เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เกิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
4. สังคม เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งส่งผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี และปัจจัยเสี่ยงภายในได้ดังนี้ 1) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า 2) พนักงานเช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต 3) เทคโนโลยี เช่น เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง และจากประเภทของความเสียหายที่เกิดทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอกแล้วนั้น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2553, หน้า 6) ได้ระบุความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนการปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายองค์กร
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยี สารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใดซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่อง การเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

จากความหมายความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่เผชิญกับอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาสซึ่งส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความหมายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและการยอมรับ 2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ 3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี 4. ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน 5. ความเสี่ยงด้านการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต”

เมธา สุวรรณสาร (2552, หน้า 6) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร”

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556, หน้า 8) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหาย มีสาเหตุมาจากการขาดการควบคุมที่ดี ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ และความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงาน”

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) (2551, หน้า 4) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย โดยอาจเกิดขึ้นจาก ความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุปัจจัยภายนอก” Gonnason, T. (2015, p. 4) กล่าวว่า “ความเสี่ยงของการสูญเสียที่เกิดจากการไม่เพียงพอ หรือล้มเหลว กระบวนการภายในของคนและระบบการดำเนินงานมากที่สุดความเสี่ยงที่สุด การบริหารจัดการภายในแผนกที่เกิดขึ้น”

วิจูรย์ สมโต (2551, หน้า 18) กล่าวว่า “ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอันมาจากการทำงานของพนักงานที่ขาดความระมัดระวังหรือขาดความรู้ ส่งผลถึงความผิดพลาดในการทำงาน การกระทำทุจริตซึ่งมีทั้งเกิดจากพนักงานในองค์กรหรือบุคลากรภายนอก”

ณัชธินยา ปัทมทันตตานนท์ (2553, หน้า 14) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน”

Paul Sweeting (2011, p. 102) กล่าวว่า “ความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นกลุ่มของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและความที่ซับซ้อนกันในระดับที่มีนัยสำคัญการจำแนกประเภทของความเสียหายที่ต้องเผชิญหากไม่จัดการอย่างถูกต้องความเสี่ยงเหล่านี้สามารถเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากความล้มเหลวในการดำเนินงานได้นำไปสู่การล้มเหลวดังนั้นการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติที่ทำให้ลดความล้มเหลวในการดำเนินงานหรือความบกพร่อง ลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้”

Australian Prudential Regulation Authority (2006, p. 4) กล่าวว่า “ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการความเสี่ยงของการสูญเสียทางการเงินที่เกิดจากกระบวนการภายในไม่เพียงพอหรือล้มเหลวคนและระบบหรือจากเหตุการณ์ภายนอก ผู้ประกันตนอาจกำหนดความหมายของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมให้ขนาดธุรกิจที่มีความซับซ้อนของกิจกรรมและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะรวมถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงพอ และการทุจริตภายใน และภายนอก บริหารโครงการ รับประกันภัย และเรียกร้องกระบวนการทางธุรกิจ และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่”

Rolf van den Heever, Janina Slawsk (2011, p. 30) กล่าวว่า “ประเภทความเสี่ยงในการดำเนินงานว่า “การรายงานทางการเงินการทุจริตภายในและภายนอก การให้บริการข้อมูลทางธุรกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์การชำระเงินให้แก่บุคคลที่สาม บุคลากรรวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบ” ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในภาคปฏิบัติงานตามปกติของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกหน่วยงานมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร”

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556, หน้า 5) กล่าวว่า “ปัจจัยเสี่ยงหรือความเสี่ยงในการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ กิจกรรมโอกาส ที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากบุคคล ทรัพย์สิน กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร” ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ  
ที่มา: ดัดแปลงจาก จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). หน้า 6.

ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินการในแต่ละด้าน

ด้านบุคลากรหรือทรัพย์สิน	ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	ด้านการสื่อสารและข้อมูลสารสนเทศ
1. การมีบุคลากรที่ขาดความรู้ทักษะด้านเทคโนโลยี 2. การมีวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสมเพียงพอหรือล้าสมัย 3. การมีครุภัณฑ์แต่ขาดผู้นำไปใช้ประโยชน์หรือไม่มีการใช้งาน 4. กระบวนการคัดเลือกบุคลากรไม่เหมาะสม ทำให้ได้คนไม่เหมาะสมกับงาน	1. กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมตามสภาพการปฏิบัติงาน 2. ระเบียบด้านการเงินการคลังไม่เหมาะสมตามสภาพสังคมปัจจุบัน	1. ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่มีความล้าสมัยไม่มีข้อมูลรองรับการตัดสินใจที่เหมาะสมเพียงพอ 2. ระบบการจัดการข้อมูลทำให้ได้รายงานไม่เหมาะสมตรงตามความต้องการใช้งาน 3. ขาดระบบการกำกับติดตามการใช้งานที่งานระบบที่เหมาะสม 4. ผู้ใช้งานไม่เข้าใจระบบการใช้งานที่ชัดเจนการไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน 5. ระบบการใช้งานที่มีอุปกรณ์รองรับการใช้งานที่เหมาะสม 6. การบริหารความเสี่ยงเพื่อจำกัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ

จากตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินการแต่ละด้าน การจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ ระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย ระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ และยังรวมถึงสัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น พนักงานลางานบ่อย หรือพนักงานไม่เคยลาหยุดเลย พนักงานทำงานเกินเวลาเป็นประจำ ระบบงานหลักเกิดการหยุดชะงักบ่อย และมักเป็นเวลานานหรือเกิดข้อร้องเรียน



ตารางที่ 2.2 แสดงประเภทความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

รายการอ้างอิง		
จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p><b>1. ความเสี่ยงจากการทุจริต</b></p> <p>1.1 ความเสี่ยงจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กร เพื่อผลประโยชน์ตนเองหรือพวกพ้อง เช่น การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอกทรัพย์สิน การรับสินบน การซื้อของราคาแพง แต่คุณภาพต่ำ เป็นต้น</p> <p>1.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง ทำให้องค์กรไม่ได้รับเงิน เป็นต้น</p>	<p><b>1. ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจาก ความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากรซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือฐานะทางการเงิน ด้วยเหตุผล 3 ประการดังนี้</p> <p>1.1 บุคลากรภายในองค์กรมีการทุจริต</p> <p>1.2 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะทำงาน หรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับลักษณะของงาน</p> <p>1.3 จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p><b>1. ความเสี่ยงจากการทุจริต</b></p> <p>ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก การรับสินบน</p> <p>ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

<b>รายการอ้างอิง</b>		
จิรพร สุเมธิประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p><b>2. ความเสี่ยงด้านบุคลากร</b></p> <p>2.1 ความไม่เหมาะสมของ การจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงาน ความเสี่ยงที่เกิด คือ การฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานน้อยชา</p> <p>2.2 การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือบุคลากรมีประสิทธิภาพไม่เหมาะสมกับงานทำให้เพิ่มต้นทุนการทำงาน เพิ่มเวลาทำงาน</p> <p>2.3 ความปลอดภัยของสถานที่ เช่น มาตรการรักษาความปลอดภัย การควบคุม สภาพแวดล้อม หากถูกละเลยอาจกระทบต่อสุขภาพ อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน</p>	<p><b>2. ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากความล้มเหลว ความไม่เพียงพอหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ บุคลากรจะเป็นผู้มีความสามารถดี ตรงกับลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต โดยอาจมีสาเหตุดังนี้</p> <p>2.1 ตัวแบบที่ใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน ล้มเหลวไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม เช่น ระบบการบริหารจัดการระบบการควบคุมการดำเนินธุรกิจ</p>	<p><b>2. ความเสี่ยงจากการจ้างงาน</b></p> <p>ความเสี่ยงจากการจ้างงานและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้นอกจากนี้ยังรวมถึง</p> <p>ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการปลอดภัย ในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคร้าย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายการอ้างอิง		
จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p>2.4 การขาดคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกิดจากผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ หรือไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.5 ความเสี่ยงจากประสิทธิภาพ ความเสี่ยงกระบวนการต่างๆ ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก หรือในระดับที่ไม่สามารถแข่งขันได้</p> <p><b>3. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน</b></p> <p>ความเสี่ยงที่อาจเกิดแก่ทรัพย์สินที่เป็นรายได้ โดยอาจได้รับผลกระทบจากอุบัติเหตุ เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อวินาศภัย เป็นต้น</p>	<p>2.2 ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไว้อย่างไม่เหมาะสม มีการกำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน</p> <p><b>3. ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารของบริษัทเกิดความล้มเหลว ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงาน ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม หรือไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที</p>	<p><b>3. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของสินทรัพย์สิน</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของสินทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของสถาบันการเงินอันเนื่องจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายการอ้างอิง		
จิรพร สุเมธิประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p><b>4. ความเสี่ยงระบบข้อมูล</b></p> <p>4.1 การขัดข้อง หยุดชะงักของระบบงาน ระบบเครือข่าย ระบบคอมพิวเตอร์</p> <p>4.2 การทำงานของระบบเดิมและระบบใหม่ไม่สอดคล้อง ความแตกต่างของระบบงานจากการควบรวมกิจการ หรือ การรวมแผนก</p> <p>4.3 เครื่องมือและเทคโนโลยี หรืออาจไม่ล้ำสมัย แต่ประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎ หรือ ระเบียบภายนอก</p>	<p><b>4) ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากสาเหตุภายนอกขององค์กร และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน</p>	<p><b>4. ความเสี่ยงระบบคอมพิวเตอร์</b></p> <p>ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดพลาด หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายการอ้างอิง		
จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p><b>5. ความเสี่ยงของความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ</b></p> <p>ความเสี่ยงในการเสียหายหรือสูญหายของข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล การถูกเจาะข้อมูล ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลทางธุรกิจสูญหาย หรือถูกนำไปใช้ในทางเสียหาย</p> <p><b>6. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน</b></p> <p>6.1 ความเสี่ยงจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติของการดำเนินธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิต การบริการไม่เหมาะสม ไม่ได้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้</p>		<p><b>5. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน</b></p> <p>ความเสี่ยงกระบวนการทำงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรและพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาแลและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายการอ้างอิง		
จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 5.	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ), 2551, หน้า 4.	ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546, หน้า 1.
<p>6.2 ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน เช่น การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีระดับชั้นการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่ผิดพลาด</p> <p>6.3 ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ทางด้านเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ การนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น</p> <p>6.4 ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่สนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง</p>		<p>ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงข้อมูลซึ่งเป็นความลับของลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องการฟอกเงินและการที่สถาบันการเงินนำข้อมูลซึ่งเป็นความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์</p>

จากตารางที่ 2.2 แสดงประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการข้างต้นสรุปได้ว่า ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุจริตของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ไม่ตรงกับลักษณะงานส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน กระบวนการ ระบบงาน และความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงความปลอดภัยของทรัพย์สิน และจากความหมายความเสี่ยงด้านปฏิบัติการดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจากสาเหตุหลักๆ มาจาก การเกิดการทุจริตทั้งภายในและการทุจริตภายนอก การขาดความรู้ความสามารถ การจ้างงาน การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม กระบวนการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงานและการสื่อสารที่ขัดข้อง และด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ซึ่งความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการนี้จัดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีการควบคุมดูแล ระบบการดำเนินงานภายในองค์กรและต้องครอบคลุมทุกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมและกำจัดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้มากที่สุด

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าอริสตรา สะอาดนักร (2553, หน้า 77) ศึกษาเรื่อง “ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในฝ่ายสารสนเทศของคณะวิชาภายใน มหาวิทยาลัยศิลปกร วิทยาเขตสารสนเทศ เพชรบุรี” พบว่าประเภทความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนั้นมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ พนักงาน กระบวนการ ระบบ วัสดุ อุปกรณ์ และสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ การคาดการณ์เกี่ยวกับผู้ใช้บริการ และฐานข้อมูลกลาง ซึ่งฐานข้อมูลกลางเป็นแหล่งที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ต่างกัน ซึ่งได้สอดคล้องกับ กนกวรรณ จันทร (2555, หน้า 136) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดวิทยาลัย” พบว่าปัญหากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดวิทยาลัยประสบ คือจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้องทั้งนี้อาจเกิดจากแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะช่วยกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งได้สอดคล้องกับ สุรีพร แบนพิบูลลาภ (2553, หน้า 84) ศึกษาเรื่อง “ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการเงินของคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปกร” พบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการเงินของคณะมีความเสี่ยงจากการบริหารการเงิน และความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร ซึ่งสอดคล้อง ณิชชัญญา ปัทมทันต ตานนท์ (2553, หน้า 89) ศึกษาเรื่อง “การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี” พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาคือ ด้านการดำเนินงาน และเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ซึ่งสถานศึกษาควรส่งเสริมด้านการดำเนินงานของบุคลากรทางได้ความรู้ความเข้าใจซึ่งจะเป็นผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก (COSO)

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปพร ศรีจันเพชร (2557, หน้า 3-1) กล่าวว่า “การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ หรือตามแนวคิดของโคโซ (COSO) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง องค์กรได้ว่าเป็น กระบวนการที่คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรกำหนดขึ้น เพื่อนำไป

ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้”

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556, หน้า 5) กล่าวว่า “การบริหารปัจจัยเสี่ยงโดยควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ มีหลักการ คือ การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ”

มนสิชา แสวง (2553, หน้า 147) กล่าวว่า “การบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญ ทั้งที่อยู่ในระดับยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2553, หน้า 10) ให้ความหมายว่า “กระบวนการที่ใช้การบริหารจัดการให้อโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้”

สงวน ช่างฉัตร (2547, หน้า 10) กล่าวว่า “เป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงต่างๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด”

นฤมล สะอาดโหม (2550, หน้า 53) กล่าวว่า “วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

อัจฉริยา อนันตพงศ์ (2550, หน้า 48) กล่าวว่า “การบริหารจัดการความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ในด้านความถูกต้องตามเนื้องานให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสม และโปร่งใสในการดำเนินงาน” เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดไว้จึงได้สอดคล้องกับ จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะและศิลปพร ศรีจันทเพชร (2557, หน้า 3-3) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ด้านคือ

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจขององค์กร
2. วัตถุประสงค์การดำเนินการเป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและคุ้มค่า
3. วัตถุประสงค์ของการรายงาน เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือรายงาน
4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ในทำนองเดียวกัน (ธนรัตน์ แต่วัฒนา, <http://www.dent.swu.ac.th>, 3 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าการดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้



มากนัก้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

2. ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

3. ทำให้องค์กรลดความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้วดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

ซึ่งได้สอดคล้องกับ โนเรีย บินหะยีนียิ (2555, หน้า 48) อธิบายว่า องค์กรได้ระบุเป้าประสงค์ และกำหนดวัตถุประสงค์โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและด้านกลยุทธ์ และมีมาตรการควบคุมและการติดตามทบทวน การประเมินการควบคุม เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(มหาวิทยาลัยมหิดล, <http://www.op.mahidol.ac.th>, 30 กันยายน 2559) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ 1. การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัยเป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่ และอยู่ในลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง 2. การประเมินผลกระทบของภัยเป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด 3. การจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงจากภัยการจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้วในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด และจากองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงแล้วนั้น D'Arcy S.P.,&BroganJ.C. (2001, หน้า 5) กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าการระบุความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อทุนการวัดความเสี่ยง ทุนการประเมินวิธีการที่แตกต่างกันสำหรับการจัดการความเสี่ยงสมมติฐานความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดความเสี่ยงการเลือกวิธีการ และผลการตรวจสอบซึ่งได้สอดคล้องกับ ไพรวลัย คุณาสถิตชัย (2553, หน้า 40) อธิบายว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง

2. มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

3. มีหน่วยงานให้คำปรึกษา การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง

4. มีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในด้านการบริการ และควรผู้ปฏิบัติงานทางด้านการเงินและบัญชี อย่างรอบคอบ

5. การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงควรต้องได้รับการจัดการทันทีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

6. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

7. จัดให้หน่วยงานมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน

8. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

จากแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องออกกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงซึ่ง ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, ธารดา อมรเพชรกุล (2546, หน้า 2-5) ได้กล่าวถึง ระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการจัดทำดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2. การระบุความเสี่ยง การกำหนดว่าเหตุการณ์ใดเป็นความเสี่ยงหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนย่อยของการปฏิบัติงาน หากมีเหตุการณ์ใดที่ส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงข้อใดข้อหนึ่งนั้น ก็จะถูกถือว่าเป็นความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทั้งสิ้น

เพื่อให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จึงควรวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยในการเกิด 8 ประเภทด้วยกันดังนี้ 1. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน 2. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากร 3. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเงิน 4. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารงาน 5. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสถานะการแข่งขัน 6. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากคู่ค้า หรือ ลูกค้าและผู้ให้บริการ 7. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกฎระเบียบ กฎหมาย 8. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมืองจากความเสี่ยงทั้ง 8 ประเภทข้างต้น สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ โดยแบ่งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตารางสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยในการเกิด

ประเภทความเสี่ยง		วัตถุประสงค์			
		เรื่องที่ 1	เรื่องที่ 2	เรื่องที่ 3	เรื่องที่ 4
ปัจจัยภายใน	Operational Risk				
	Human Resource Risk				
	Financial Risk				
	Strategic Risk				
ปัจจัยภายนอก	Competitive Risk				
	Supplier/Customer Risk				
	Regulatory/Legal Risk				
	Economic/Political Risk				

ที่มา: ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, ธารดา อมรเพชรกุล.(2546). หน้า 3.

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงของการปฏิบัติงานจนครบแล้ว เราจะใช้แผนผังกลุ่มความคิด ในการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบและทำให้ใช้เวลาน้อยลงในการจัดการ

3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะทำให้เราตัดสินใจได้ว่าความเสี่ยงใดควรถูกเลือกมาสร้างในแผนจัดการก่อน ทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและ

เหมาะสม ซึ่งการประเมินความเสี่ยงใน 3 ปัจจัยคือ 3.1 ความรุนแรงความเสี่ยง 3.2 โอกาสในการเกิดความเสี่ยง 3.3 ความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยงซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสายงาน จะทำการให้คะแนนความเสี่ยงแต่ละประเด็นผ่านแบบสอบถาม ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละปัจจัยแสดงในตารางที่ 2.4-2.6

**ตารางที่ 2.4** การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสี่ยง (S)

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
1	น้อยมาก	สูญเสียทางการเงินน้อย แทบจะไม่มีผลกระทบต่อผู้บริหาร
2	น้อย	สูญเสียทางการเงินปานกลางสร้างความรำคาญใจให้ผู้บริหารเล็กน้อย
3	ปานกลาง	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างสูงผู้รับบริการไม่พอใจ ไม่สะดวก
4	มาก	สูญเสียทางการเงินมาก ผู้รับบริการไม่พอใจมาก
5	มากที่สุด	สูญเสียทางการเงินมหาศาล มีผลด้านความปลอดภัย ขัดต่อกฎหมาย

ที่มา: ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, ธารดา อมรเพชรกุล.(2546). หน้า 4.

**ตารางที่ 2.5** การกำหนดระดับคะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (O)

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ความหมาย
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติ : ทุก 5-10 ปี
2	น้อย	สามารถเกิดขึ้นได้แต่น้อยครั้ง : ทุกปี
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส : ทุกเดือน
4	มาก	เกิดขึ้นได้ปกติมักเกิดซ้ำบ่อยๆ : ทุกสัปดาห์
5	มากที่สุด	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีโอกาสเกิดสูงมาก : ทุกวัน

ที่มา: ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, ธารดา อมรเพชรกุล.(2546). หน้า 4.

**ตารางที่ 2.6** การกำหนดระดับคะแนนความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยง (D)

ระดับคะแนน	ประสิทธิภาพ	ความหมาย
1	สูงที่สุด	สามารถตรวจจับได้แน่นอนเป็นส่วนใหญ่
2	สูง	มีโอกาสูงในการตรวจพบ
3	ปานกลาง	อาจตรวจจับในที่สุดที่สำคัญๆ ได้
4	ต่ำ	มีโอกาสดำตรวจพบน้อย
5	ต่ำมาก	ไม่สามารถตรวจจับได้เลย

ที่มา: ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, ธารดา อมรเพชรกุล. (2546). หน้า 4.

จากนั้นนำคะแนนทั้ง 3 ส่วนมาคูณกัน ได้ค่าที่เรียกว่า ตัวเลขความขึ้นหรือความวิกฤต โดยความเสี่ยงที่มีค่าสูง หรือ ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูง ควรเร่งจัดการป้องกันแก้ไข ในทางตรงกันข้าม ความเสี่ยงที่มีค่าต่ำ จะหมายถึง ความเสี่ยงนั้นๆ ก่อให้เกิดความเสียหายน้อย มีโอกาสเกิดได้ไม่บ่อย และสามารถตรวจจับได้

4. การจัดการความเสี่ยง ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการความเสี่ยงให้ตรงจุด

5. การติดตามและสอบทาน ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์นั้นควรจะประกอบไปด้วย มีการรายงานและและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อที่จะได้ทราบความเสี่ยงต่างๆ อยู่ในระดับใด รุนแรงหรือไม่ แผนการจัดการความเสี่ยงแผนใดประสบความสำเร็จ หรือแผนใดไม่มีประสิทธิภาพเป็นต้น

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการวางแผนการวิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### การบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) ที่มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล มีจำนวนหลากหลายมาตรฐานสำหรับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และถือว่าเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง (ชนิษฐา ชัยรัตน์วารรณ, 2554, หน้า 424) เมื่อวันที่ 29 กันยายน ค.ศ. 2004 COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (COSO - Enterprise Risk Management - Integrate framework: COSO - ERM) โดยได้พัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายใน (Internal Control - Integrate framework) ที่ได้ประกาศใช้ในปี ค.ศ.1992 และปรับปรุงในปีค.ศ. 1994 (ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554, หน้า 17)

COSO ย่อมาจาก The committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ซึ่งรวมกันของคณะกรรมการสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors-IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute-FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Associatio-AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants-IMA) ที่ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1992 เพื่อศึกษา วิจัย และพัฒนากรอบแนวคิดของการควบคุมภายใน ซึ่งได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยโคโซได้ให้คำจำกัดความของ การควบคุมภายใน (Internal Controls) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรในทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม 3 ประการดังนี้ (ศิลาเพชร ศรีจันเพชร, ศรีณย์ ชูเกียรติ, <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/pdf>, 30 กันยายน 2559)

1. การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า การดูแลรักษาสินทรัพย์ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้เสมอ และการป้องกันมิให้สินทรัพย์ขององค์กรเกิดการสูญเสียวหรือสูญหาย

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินความถูกต้องครบถ้วน และเชื่อถือของรายงานทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใช้ (ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ผู้ลงทุน เจ้าหนี้การค้า ลูกค้าการค้า นักวิเคราะห์ และหน่วยราชการ) เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนในอนาคต

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายใด ๆ จากการละเว้นไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติผิด กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 32) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่า “กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์ (2552, หน้า 5) อธิบายว่า มาตรฐาน COSO ได้สร้างมาตรฐานที่เป็นกรอบแนวคิด ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) เป็นการวางแนวทางการวางบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนขึ้น มาตรฐานของ COSO แยกการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 3 มิติ

มิติที่ 1 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การระบุเหตุการณ์ การค้นหาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การให้ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร และการกำกับติดตาม

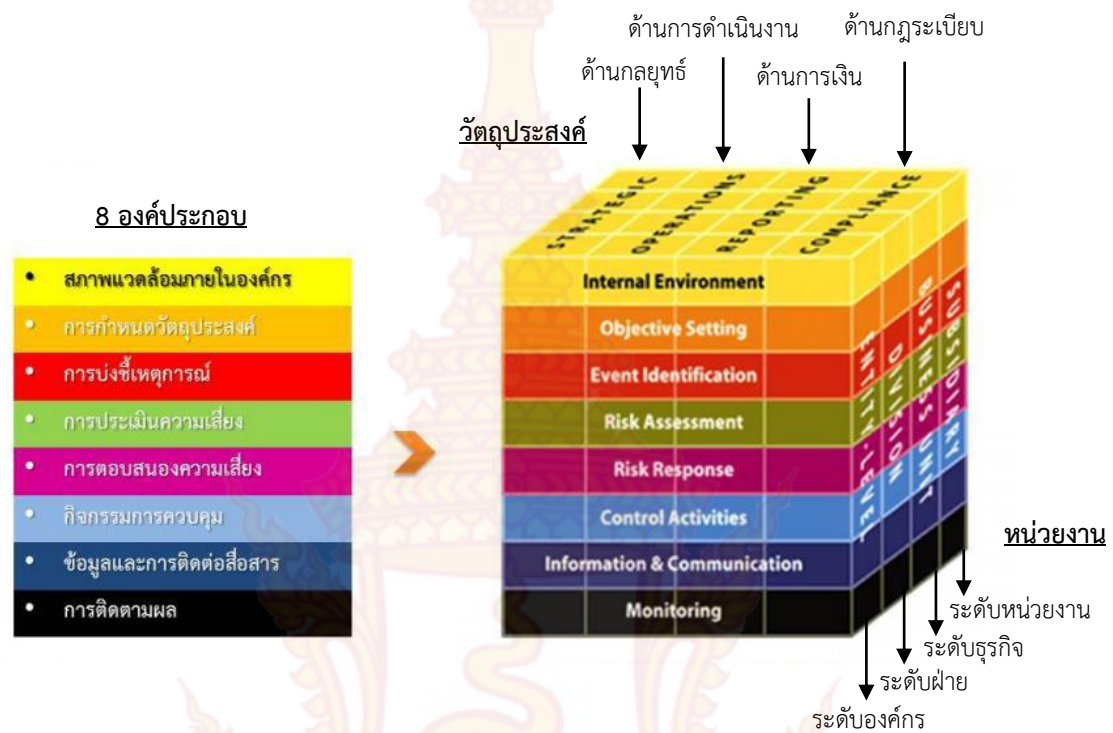
มิติที่ 2 ประกอบด้วย ความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจกรรม

มิติที่ 3 ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปพร ศรีจันทเพชร (2557, หน้า3-12) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และระดับหน่วยงานและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานขององค์กร แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ 1. ระดับทั่วทั้งองค์กร 2. ระดับส่วนงาน 3. ระดับหน่วยงาน 4. ระดับหน่วยงานย่อย

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ (ซึ่งมี 4 ประเภท S, O, R, C) องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมี 8 อย่าง (IE, OS, EC, RA, RR, CA, IC, M) และระดับของหน่วยงานขององค์กร ซึ่งมี 4 ระดับ (EL, D, BU, S) แสดงได้ในรูปลูกบาศก์หรือ 3 มิติ โดยมีมิติแนวนอน แทนวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มิติแนวตั้งแทนองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมิติแนวลึกแทนระดับของหน่วยงานขององค์กร และคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557 กล่าวถึง หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยยึดหลักการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM) ซึ่งการบริหารความ

เสี่ยงตามแนวทางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กัน และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรซึ่งจะแสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนว (COSO – ERM)

ที่มา: ดัดแปลงคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. (2557).

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลปพร ศรีจันเพชร (2557, หน้า 3-1 ถึง 3-11) ได้ อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในหมายถึง สภาพบรรยากาศภายในองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยมีหลักสำคัญดังนี้

1.1 ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง หมายถึง แนวคิดและทัศนคติของคณะกรรมการ และผู้บริหารที่มีต่อความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนไปยังวัฒนธรรมองค์กร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการ พิจารณา “ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้” ของผู้บริหารว่าจะยอมรับความเสี่ยงในด้านใดและระดับใด

1.2 บทบาทของคณะกรรมการบริษัทคณะกรรมการการบริษัทมีบทบาทและอิทธิพล สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการบริหารความเสี่ยง

1.3 ความซื่อตรงและจริยธรรมขององค์กร องค์กรควรกำหนดมาตรฐานความประพฤติ ที่สะท้อนถึงความซื่อตรงและจริยธรรมขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารและ พนักงานควรและไม่ควรกระทำ และจัดให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานจริง หากละเมิดควรจัดให้มี บทลงโทษด้วย สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน

1.4 ภาวะผูกพันต่อความรู้ความสามารถ ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้บริหารควรกำหนดระดับความรู้และทักษะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน

1.5 โครงสร้างองค์กร การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะจัดโครงสร้างองค์กรตามความเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและวิธีการดำเนินธุรกิจ

1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบจะพิจารณาจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา ระดับการอนุมัติที่มอบหมายควรสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และควรมีการติดตามผลการมอบหมายงานด้วย

1.7 มาตรฐานของทรัพยากรบุคคลรวมถึงการกำหนดนโยบายและมาตรฐานให้เหมาะสมเกี่ยวกับการจ้างงาน การให้ค่าปรึกษา การอบรม การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทน โดยมีการระบุถึงคุณสมบัติที่ต้องการ ผลสำเร็จของงาน หรือพฤติกรรมทางด้านคุณธรรม และจริยธรรม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาก่อน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่เหมาะสมวัตถุประสงค์แบ่งได้ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายระดับสูงขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ระดับองค์ซึ่งสะท้อนถึงวิธีการของผู้บริหาร ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ผู้บริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์โดยการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ทางเลือกทั้งหมดและพิจารณาผลกระทบจากความเสียหายเหล่านั้น

2.2 วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารพัฒนาวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ให้นับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในองค์กรที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

2.2.1) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ควรสะท้อนถึงธุรกิจ อุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมเชิงเศรษฐกิจที่สามารถวัดได้ภายในเวลาที่กำหนด และต้องมีความชัดเจนเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ย่อย

2.2.2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงานรายงานที่เชื่อถือได้ คือ รายงานที่มีความถูกต้องครบถ้วนเหมาะสม และทันเวลา ซึ่งจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ และสร้างความน่าเชื่อถือ แก่บุคคลภายนอก

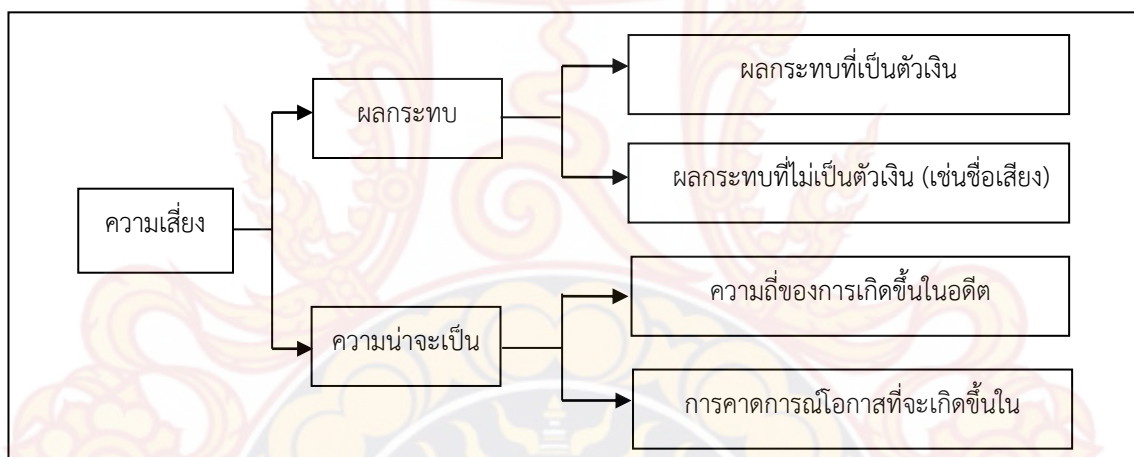
2.2.3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับซึ่งเป็นมาตรฐานที่สำคัญยิ่งและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

3. การระบุเหตุการณ์ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยงเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย

ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อระบบเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี และปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีในองค์กร เครื่องมืออุปกรณ์

4. การประเมินความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น และผลกระทบ ของเหตุการณ์เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 3 เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงใช้เป็นระ 3 ระดับ คือระดับสูง กลาง หรือ ต่ำ หรือ เป็น 4 ระดับ และการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาถึงองค์ประกอบในการประเมินความเสี่ยงความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเป็นการระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่มีความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นเป็นการระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตอบสนองความเสี่ยงดังนี้



### ภาพที่ 2.3 ภาพรวมของการประเมินความเสี่ยง

ที่มา: จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ, ศิลพร ศรีจันเพชร. (2557). หน้า 3-7.

5. การตอบสนองความเสี่ยงการกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงดังนี้

5.1 การหลีกเลี่ยงหรือเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.2 การลดหรือการกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจลดทั้งสองอย่าง



5.3 การร่วมกันรับความเสี่ยงการลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอน หรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น

5.4 การยอมรับการไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2548, หน้า 3) กล่าวถึง โคโซ (COSO) ให้หลักการตอบสนองความเสี่ยงไว้ 4 ข้อดังนี้ 1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยงการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น เช่น กำหนดให้มีการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในหรือจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำสำหรับงานที่มีความเสี่ยง 2. การร่วมจัดการความเสี่ยงการร่วมกับผู้อื่น หรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับบ้าง เช่น แบ่งความเสี่ยง ให้กับบริษัทประกันภัย 3. การลดความเสี่ยงการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 4. การยอมรับความเสี่ยงการไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เสี่ยงจากความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

6. กิจกรรมการควบคุมนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ด้านการบริหารความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งแยกหน้าที่อย่าง ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายแล้วการปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ

7. สารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้สารสนเทศ ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้อันจะนำมาสู่การตัดสินใจผิดพลาด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากความครบถ้วนทันเวลาเป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแม่นยำ และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลที่ใช้อาจเป็นข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบัน ดังนี้

7.1 ข้อมูลในอดีต การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนด ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นแนวโน้มของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยคาดการณ์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทั่วไปข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า โดยเฉพาะกรณีที่ต้องครอาจเข้าขีดอันตรายของเหตุการณ์ความเสี่ยง ข้อมูลในอดีตจึงเปรียบเสมือนข้อบ่งชี้สำหรับผู้บริหาร

7.2 ข้อมูลในปัจจุบันผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมมากขึ้นรวมทั้งการปรับเปลี่ยนการกำหนดกิจกรรมการควบคุมประเภทต่างๆเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

และรวมถึงการสื่อสารแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารภายในควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยงวิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน

8. การติดตาม เพื่อประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิภาพอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิภาพอาจถูกละเลย องค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล ซึ่งการติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่า นโยบายและวิธีการต่างๆที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การติดตามมีอยู่ 2 แนวทางดังนี้

8.1 การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการองค์กรควรออกแบบให้การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ

8.2 การประเมินผลเป็นรายครั้งเป็นการติดตามผลช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือจัดทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้การพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติการยังคงมีประสิทธิภาพหรือไม่

จากความหมายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ควรมีการปฏิบัติจริงทุกระดับในองค์กรและมีผลต่อทุกคนในองค์กร เพื่อบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งด้าน กลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

## 2.4 มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

กิตติพงษ์ จีระวิสงค์ (2554, หน้า 116) อธิบายว่า มาตรฐาน ISO 31000 จะเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (guideline) สำหรับการบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่ข้อกำหนด (specification) โดยมีชื่อเต็มว่า Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management ซึ่งเนื้อหาของมาตรฐานนี้ จะเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 4360:2004 เนื้อหาของมาตรฐาน ISO 31000

กรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework for managing risk) ตามมาตรฐานบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย วางแผน (Plan) ลงมือทำ (Do) ตรวจสอบ (Check) และปรับปรุงแก้ไข (Act) (อัจฉิมา ศิริสวัสดิ์, 2555, หน้า21)

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2552, หน้า 430-432) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยง ISO31000 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การสื่อสารและการให้คำแนะนำการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยมีการสื่อสารและเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันตลอดจนสามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. กำหนดสภาพแวดล้อม

2.1 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่จะต้องประสบความสำเร็จ ชีตความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

## 3. การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ 3 กระบวนการดังต่อไปนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง หมายถึง องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่ทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดความสำเร็จขึ้น ลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ลากรตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสในการเกิด ความเสี่ยง การวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กึ่งปริมาณ หรือ เชิงปริมาณ (Quantitative) หรือ ผสมผสานกันไป

3.3 การประเมินความเสี่ยงเป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ องค์กรจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการ

## 4. การจัดการความเสี่ยงแนวทางการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือการดำเนินการต่อในกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร คือ เช่น การหยุดการดำเนินการ การยกเลิกโครงการ (ชินชฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2552, หน้า 431)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 32) อธิบายว่า การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 แบบ คือ

4.1.1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั้นคือการปกป้องมูลค่าที่องค์กรที่มีอยู่ไม่ถูกทำลายไป

4.1.2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

4.2 การลดความเสี่ยงเป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 32) อธิบายว่า วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ประเภท (4T of Risk Responses) ดังนี้

4.2.1) Take การยอมรับความเสี่ยงการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4.2.2) Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยงความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้น

4.2.3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

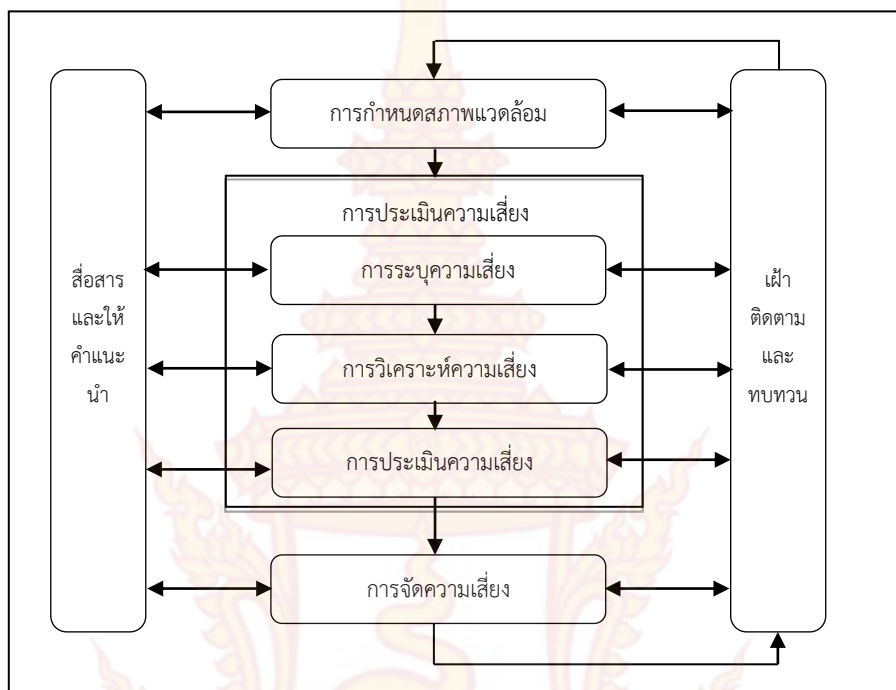
4.2.4) Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยงยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสี่ยงเช่น การทำประกัน การทำสัญญา

4.3 การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานเป็นกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงหรือระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหาความผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนในกรณีที่คุณคนลากรนอกนั้นมิทักษะหรือความชำนาญมากกว่าเป็นต้น

5. การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

อัญชลี พิพัฒน์เสริญ (2559, หน้า 126) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1. การระบุความเสี่ยง 2. การประเมินความเสี่ยงในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยง 4. การติดตามและ

ประเมินผล และ สำหรับขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000 สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000  
ที่มา: ดัดแปลงมาจากพัชรี พิมพ์ทอง. (2554). หน้า 21.

(กิตติพงศ์ จิรวังวงศ์, 2552 หน้า 120) กล่าวได้ว่า ISO31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด จุดเด่นของมาตรฐาน ISO31000 จะเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติซึ่งมาตรฐานนี้เป็นการพัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS4360:2004 ซึ่งง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงพบว่าได้มีหลายท่านศึกษาและนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทย โดยได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้านสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2.7 สรุปการบริหารความเสี่ยง

รายการอ้างอิง	การบริหารความเสี่ยง				
	ด้านกลยุทธ์	ด้านการเงิน	ด้านดำเนินงาน	ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ตามแนว COSO
กรรมการ พงศ์กิตติชัย, 2553	✓	✓	✓	✓	✓
พจนีย์ สุขดี, 2550	✓	✓	✓	✓	✓
ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554	✓	✓	✓	✓	✓
อนิวรรณ สุขกำเนิด, 2555			✓		
มลดาไลกา ชื้อตรง, 2555		✓	✓	✓	
นฤนาถ เอี่ยมตระกูล, 2553			✓		✓

จากตารางที่ 2.7 สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่จะต้องให้ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งมีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ตารางที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง

รายการ	COSO ERM	ISO 31000
สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	การกำหนดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง
กำหนดวัตถุประสงค์	ให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	-
การระบุเหตุการณ์	สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้	-
การประเมินความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร	ที่จะต้องระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ได้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใด
การตอบสนองความเสี่ยง	การนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น	การจัดการความเสี่ยงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่ให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำเพื่อให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
กิจกรรมควบคุม	มีการควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	-

ตารางที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

รายการ	COSO ERM	ISO 31000
สารสนเทศและการสื่อสาร	สามารถบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในระบบ และสามารถนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับความเสี่ยง	การสื่อสารและให้คำแนะนำ กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงถึงความจำเป็นในการดำเนินการนี้รวมถึงขอบเขต การดำเนินการต่างๆ
การติดตามผล	เพื่อให้ทราบถึงผลการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การเฝ้าติดตามและทบทวนความเสี่ยง การดำเนินการติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้น พร้อมแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและกรอบเวลา ในการดำเนินการไว้

จากการสรุปตารางที่ 2.8 เปรียบเทียบความเสี่ยงข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงด้าน COSO ERM กล่าวถึงให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรซึ่งทางด้าน ISO 31000 ไม่ได้ระบุถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุเหตุการณ์ด้าน COSO ERM กล่าวถึง สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ซึ่งทางด้าน ISO 31000 ไม่ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ ความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม การบริหารความเสี่ยงด้าน COSO ERM กล่าวถึงว่าเป็นการควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสรุปได้ว่ามาตรฐานทั้ง 2 มาตรฐานต่างอยู่บนวัตถุประสงค์แต่กระบวนการร่วมกันในการเข้าถึงความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งกระบวนการในการเข้าถึงความเสี่ยงและบริหารจัดการกับความเสี่ยงสามารถแทรกเข้าไปในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน และครอบคลุมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการทั้งองค์กร และรวมถึงบริบทและมุมมองของการมองภาพรวมของความเสี่ยงทางลบหรือโอกาสทางบวกที่เปิดให้กับกิจการ ไม่ได้ใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ ความเสี่ยงจึงต้องวางแผนทางการจัดการด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามความจำเป็น ซึ่งได้สอดคล้องหลายท่านที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงพบว่าได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000 นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554, หน้า 431). ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย” พบว่า มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มี ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่ทางสถาบันอุดมศึกษาควรนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review) เพราะเป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในลักษณะของแนวปฏิบัติ ง่ายต่อการปฏิบัติและ สามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กรได้ อีกทั้งบุคลากรขององค์กรทุก ระดับได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของสถาบัน และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม และได้สอดคล้อง อัจฉิมา ศิริสวัสดิ์ (2555, หน้า136). ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงาน

ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงคือการรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรยังขาดการรับรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง รวมถึงขาดการนำหลักการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตั้งนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงนั้นควรสร้างความเข้าใจและให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่นการรายงานและสอบทานขั้นตอนติดตามการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้สอดคล้องกับ พัชรินทร์ ขำวงษ์ (2554, หน้า 136). ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง” พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้แก่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

#### โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 52) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) “การกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงงานในลักษณะแนวดิ่ง หรือแนวนอนก็ตาม ให้มีการประสานกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ”

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2556, หน้า 29) อธิบายว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) “การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์การสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิองค์การ Organization chart ที่มีลักษณะเป็นพีรามิดเป็นรูปสามเหลี่ยมที่มีฐานกว้างจากยอดของพีรามิดแสดงถึงความมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากกว่าส่วนฐานพีรามิด ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ จะอยู่ในกล่องสี่เหลี่ยมของแผนภูมิที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ อย่างกว้างๆ และเส้นเชื่อมโยงระหว่างกล่องสี่เหลี่ยมหมายถึงสายการบังคับบัญชาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล”

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ(2550, หน้า 25) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) ว่า “เป็นวิธีการจัดองค์การ โดยแบ่งตามหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ต้องทำโดยอาศัยความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ”

จากความหมายโครงสร้างองค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึงการจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชา เพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีรูปแบบการวิจัยที่เป็นการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาตรวจสอบถูกต้องและครบถ้วนของตัวแปรในการวิจัยเชิงปริมาณ

#### 3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

##### 3.1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” อยู่บนแนวคิดที่ว่า ตัวแปร คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานขั้นตอนปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และตัวแปรตาม คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

##### 3.1.2 ประชากรศาสตร์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

##### 3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

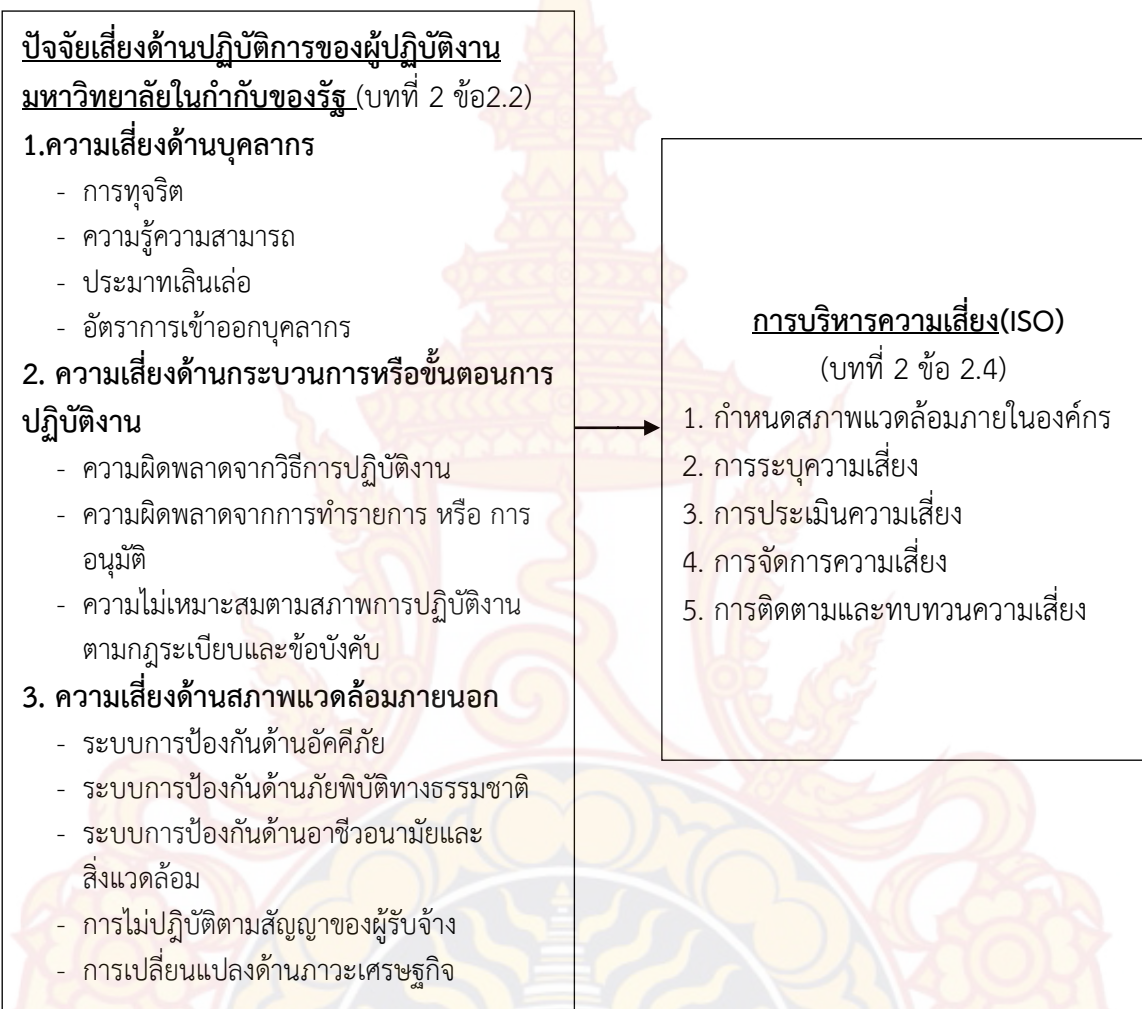
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน

## 3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### 3.2.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ตารางที่ 3.1 แสดงอ้างอิงการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	การอ้างอิง
1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร 1.1 การทุจริต 1.2 ความรู้ความสามารถ 1.3 ประมาทเลินเล่อ 1.4 อัตราการเข้าออกบุคลากร	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนาพิพิพิธ เนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการบริษัท ประกันภัย (2551) ธนาครแห่งประเทศไทย (2546)
2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 2.1 ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน 2.2 ความผิดพลาดจากการทำรายการหรือการอนุมัติ 2.3 ความไม่เหมาะสมตามสภาพการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบและข้อบังคับ 2.4 กระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่สนองต่อความพึง พอใจของลูกค้า	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนาพิพิพิธ เนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการบริษัท ประกันภัย (2551) ธนาครแห่งประเทศไทย (2546)
3. ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม 3.1 ระบบการป้องกันด้านอัคคีภัย 3.2 ระบบการป้องกันด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ 3.3 ระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม 3.4 การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง 3.5 การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนาพิพิพิธ เนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการบริษัท ประกันภัย (2551) ธนาครแห่งประเทศไทย (2546)

### 3.2.2 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานต่างๆ ดังตารางที่ 3.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สำนักงาน	จำนวน (คน)
งานทรัพยากรบุคคล	23
งานการคลัง	31
งานพัสดุ	22
งานบริหารทั่วไป	47
งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม	92
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>215</b>

### 3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 215 โดยแจกแบบสอบถามและได้กลับคืนมาทั้งหมด 194 ชุด โดยช่องทางแจกแบบสอบถามโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และใช้การสัมภาษณ์ จำนวน 5 ชุด โดยสุ่มเลือกตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง จากผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงานเกิน 5 ปี

ข้อมูลที่น่ามาศึกษาและสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ นำมาจาก 2 แหล่ง คือ

3.2.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้แบบสอบถาม

3.2.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร บทความ บทสัมภาษณ์ หรือข้อเขียนที่กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทางสื่อสิ่งพิมพ์ฯ

### 3.2.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรสำหรับการศึกษาในครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ ตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยมีรายละเอียดย่อในแต่ละประเภทของตัวแปร ดังนี้

3.2.4.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ

1) ประชากรศาสตร์ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงานและการบริหารความเสี่ยง

3.2.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ

1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการระบุนิยามความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยงการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ได้แก่ การทุจริต บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ การประมาทเลินเล่อ บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผิดพลาดจากวิธีการความผิดพลาดจากการทำงาน ตัวแบบที่ใช้ในการอ้างอิงการปฏิบัติงานล้มเหลว ไม่ครอบคลุมกับการดำเนินงาน

4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การปฏิบัติไม่เป็นไปตามสัญญาภัยพิบัติต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

### 3.2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.5.1 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close ended Questions) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงาน และประสบการณ์ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Ordinal Scale)
3. ระดับการศึกษา	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Ordinal Scale)
4. หน่วยงาน	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Ordinal Scale)
5. ประสบการณ์ทำงาน	เป็น	สเกลนามบัญญัติ (Ordinal Scale)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยง ในด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 35 ข้อ โดยแบบสอบถามแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วยดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร	จำนวน 16 ข้อ
2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จำนวน 13 ข้อ
3. ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	จำนวน 6 ข้อ

โดยตอนที่ 2-3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยลักษณะของแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) การประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแบบลิเคอร์ (Likert Scale) โดยกำหนดค่าแต่ละระดับดังนี้

ระดับความสำคัญ	คะแนน
ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก	5
ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง	4
ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง	3
ความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย	2
ความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยมาก	1

โดยมีเกณฑ์อ้างอิงมาจาก (ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554 หน้า42) ให้ประเมินค่าคะแนนเฉลี่ยในการแปล ความหมาย แบ่งระดับความคิดเห็นได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 - 5.00 หมายถึง	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 - 4.20 หมายถึง	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 - 3.40 หมายถึง	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 - 2.60 หมายถึง	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.80 หมายถึง	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยมาก

### 3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

#### 3.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2) กำหนดข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

4) นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สำนวนด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณา ข้อคำถามดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ในการพิจารณาข้อคำถามใดมีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีค่าความเที่ยงตรง

### 3.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จำนวน 30 ชุด เมื่อนำแบบสอบถามฉบับร่างภายหลังการนำไปทดลองใช้ (Try-Out) มาปรับเนื้อหาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha -Coefficient) ที่อยู่ในช่วง 0 – 1 ถ้ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่สูงจะถือว่ามีความน่าเชื่อถือสูงโดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) โดยค่าที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรง = 0.873 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงพอที่จะนำมาแบบสอบถามไปใช้ในการศึกษาได้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) และใช้ค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

3.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนปฏิบัติงานและปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3.4.3 การวิเคราะห์ ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานสถิติ มีดังนี้ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติทดสอบสมมติฐานสถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis)

## บทที่ 4 ผลของการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อนำผลศึกษามาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงคือ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานเกิน 5 ปี จำนวน 5 คน และวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 ชุด แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน โดยนำผลการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นตัวแปรดังนี้

#### 4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย

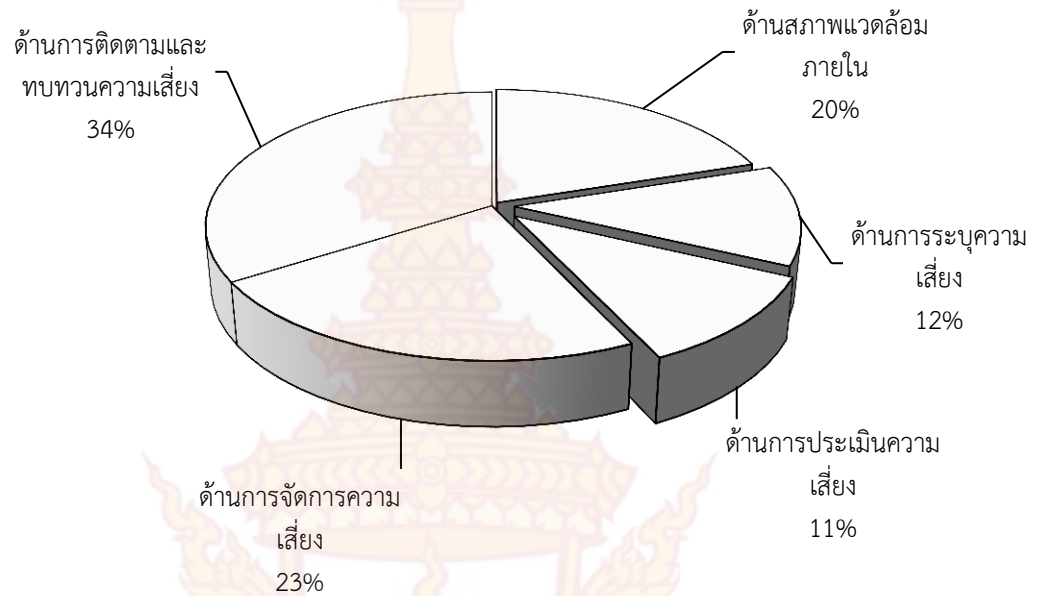
4.1.1.1) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศหญิงจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ช่วงอายุมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.2.1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการติดตามและทบทวนความเสี่ยงคิดเป็นร้อยละ 50 การจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องรองลงมาด้านการจัดการความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 33.33 การเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงร่วมกับกิจกรรมควบคุมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมป้องกัน หรือลด

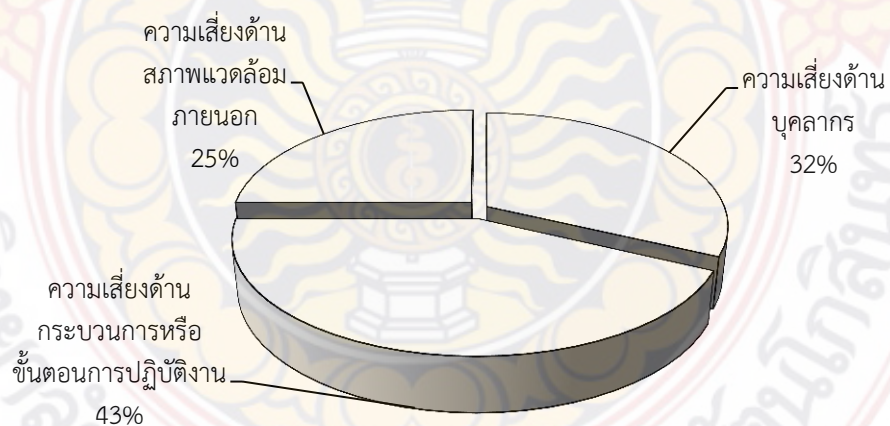


ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และด้านสภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 28.75 การกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ



ภาพที่ 4.1 ระดับการบริหารความเสี่ยง

4.1.2.2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการส่งผลกระทบต่อที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร ความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 43 ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน รองลงมาความเสี่ยงด้านบุคลากร คิดเป็น ร้อยละ 25 การทำงานประมาทเลินเล่อ อัตราการเข้าออกบุคลากรที่สูง และความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม ภายนอก คิดเป็นร้อยละ 20 การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง ระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.1 แสดงแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับผล กระทบ(Impact)	สูงมาก	(1x5) ความเสี่ยงน้อย	(2x5) ความเสี่ยงปาน กลาง	(3x5) ความเสี่ยงสูง	(4x5) ความเสี่ยงสูงมาก	(5x5) ความเสี่ยงสูงมาก
	สูง	(1x4) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x4) ความเสี่ยงน้อย	(3x4) ความเสี่ยงปาน กลาง	(4x4) ความเสี่ยงสูง	(5x4) ความเสี่ยงสูงมาก
	ปานกลาง	(1x3) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x3) ความเสี่ยงน้อย	(3x3) ความเสี่ยงน้อย	(4x3) ความเสี่ยงปาน กลาง	(5x3) ความเสี่ยงสูง
	น้อย	(1x2) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x2) ความเสี่ยงน้อย มาก	(3x2) ความเสี่ยงน้อย	(4x2) ความเสี่ยงน้อย	(5x2) ความเสี่ยงปาน กลาง
	น้อยมาก	(1x1) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x1) ความเสี่ยงน้อย มาก	(3x1) ความเสี่ยงน้อย มาก	(4x1) ความเสี่ยงน้อย	(5x1) ความเสี่ยงน้อย
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

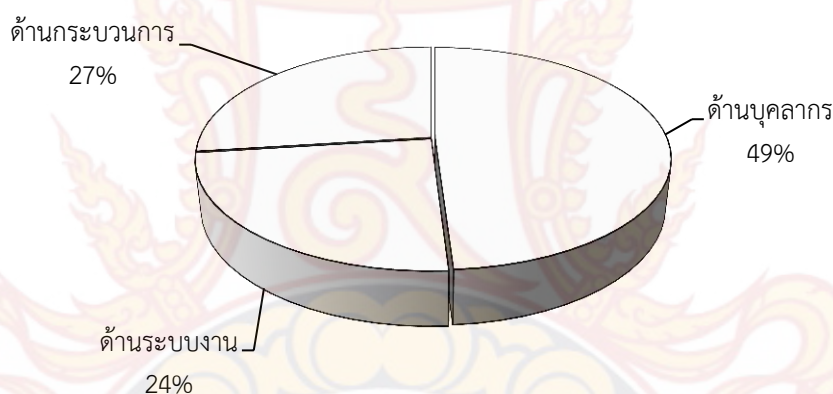
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	ระดับความเสี่ยงสูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
4	ระดับความเสี่ยงสูง	มีโอกาสเกิดบ่อยครั้งสูงหรือบ่อยๆ
3	ระดับความเสี่ยงปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	ระดับความเสี่ยงน้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	ระดับความเสี่ยงน้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีกเว้น

ตารางที่ 4.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง		ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	การจัดความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ผลกระทบ			มหาวิทยาลัย	ข้อเสนอแนะ	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ด้านบุคลากร	ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ขาดความระมัดระวัง และ ประมาทเลินเล่อ	3	3	9	ปานกลาง	มีระบบการควบคุม โดยมีการสอบทาน จากหัวหน้างาน	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และมีหน่วยงาน อื่นสอบทาน	ทุกหน่วยงาน
		การอัตราการรับเข้าของบุคลากรสาย วิชาชีพเฉพาะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	9	ปานกลาง	มีการ ประชาสัมพันธ์ เพิ่มเติม	การเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ของขวัญ รางวัล ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น	หน่วย ทรัพยากร บุคคล
	ด้านระบบงาน	การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัด ความรู้ยังไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ	3	3	9	ปานกลาง	มีการวางแผนให้ ครบถ้วน	มีการวางแผนและเก็บ ข้อมูลภายใน หน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน
		การวางแผนการบริหารความปลอดภัย/ สวัสดิภาพของอาคารในภาวะฉุกเฉินและ ชีวอนามัย ยังไม่ครบถ้วน	1	5	5	น้อย	การดำเนินการ จัดทำคู่มือพร้อมจัด อบรมและปฏิบัติ จริง	มีการซักซ้อมและ ทบทวน และการ วางแผนให้ครบถ้วน	งานกายภาพ และ สิ่งแวดล้อม
	ด้าน กระบวนการทำงาน	ระบบบริหารจัดการครุภัณฑ์ยังไม่มี ประสิทธิภาพ	1	5	5	น้อย	การบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ	มีหน่วยงานเข้าไป ควบคุมและตรวจสอบ การใช้งาน	ทุกหน่วยงาน

จากการศึกษาตารางที่ 4.3 พบว่าความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ขาดความระมัดระวังและประมาทเลินเล่อกระบวนสร้างความปลอดภัยของบุคลากรยังไม่ชัดเจน การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ มีระบบการควบคุม โดยมีการสอบถามจากหัวหน้างาน และจากข้อเสนอแนะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและมีหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องสอบถามอีกรอบ และรองลงมาจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือ อัตราการรับเข้าของบุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ คือ มีการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม และจากข้อเสนอแนะ การเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ของขวัญ รางวัล ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน คือ การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดความรู้ยังไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ มีการวางแผนให้ครบถ้วน และจากข้อเสนอแนะมีการวางแผนและเก็บข้อมูลภายในหน่วยงาน และปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย คือ การวางแผนการบริหารความปลอดภัย/สวัสดิภาพของอาคารในภาวะฉุกเฉินและชีวอนามัยยังไม่ครบถ้วน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือระบบบริหารจัดการครุภัณฑ์ยังไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ซึ่งปัจจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพตรงกันกับปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาออกแบบสอบถามเชิงปริมาณ

## 4.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ดังนี้

### 4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร
- 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

#### 4.2.2 การทดสอบสมมติฐาน

- 1) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2) การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 3) การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 4) การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 5) การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

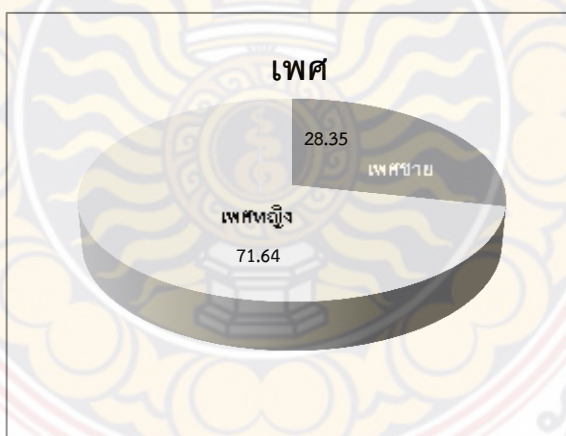
### 4.3 ผลการศึกษาวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

#### 4.3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 194 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	55	28.35
หญิง	139	71.64
รวม	194	100



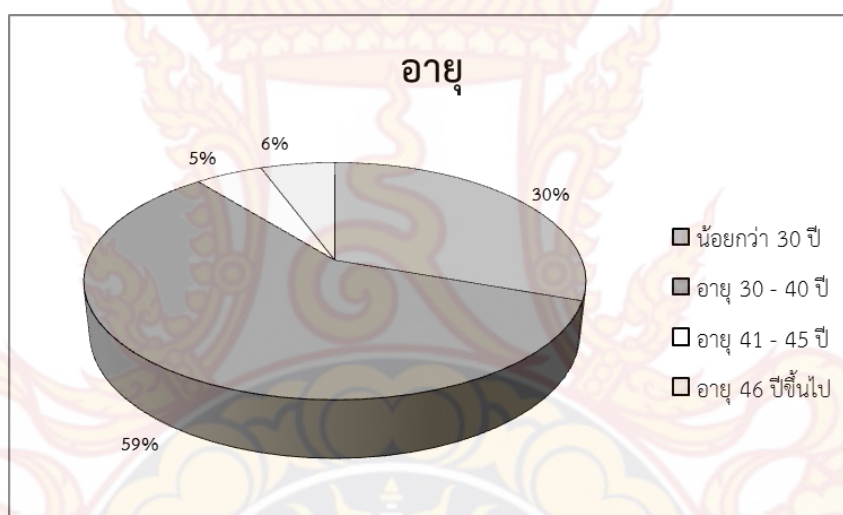
ภาพที่ 4.4 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

จากตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 71.64 และเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.35

**ตารางที่ 4.5** ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ

N=194

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 30 ปี	59	30.41
อายุ 30-40 ปี	114	58.76
อายุ 41-45 ปี	10	5.15
อายุมากกว่า 46 ปี ขึ้นไป	11	5.67
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



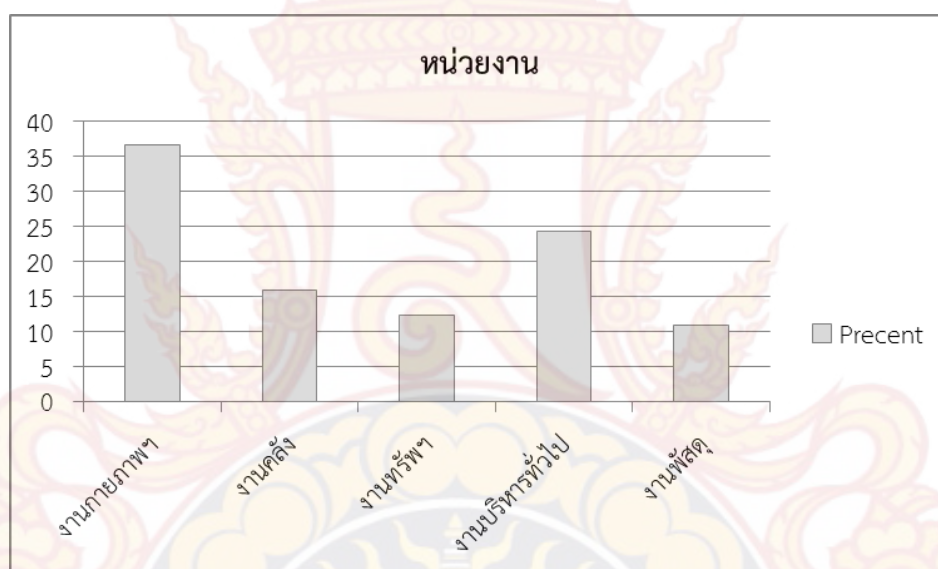
**ภาพที่ 4.5** ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ

จากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่ช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 58.76 รองลงมาเป็นช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 30.41 และช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแยกตามหน่วยงาน

N=194

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม	71	36.59
งานคลัง	31	15.97
งานทรัพยากรบุคคล	24	12.37
งานบริหารทั่วไป	47	24.22
งานพัสดุ	21	10.82
รวม	194	100

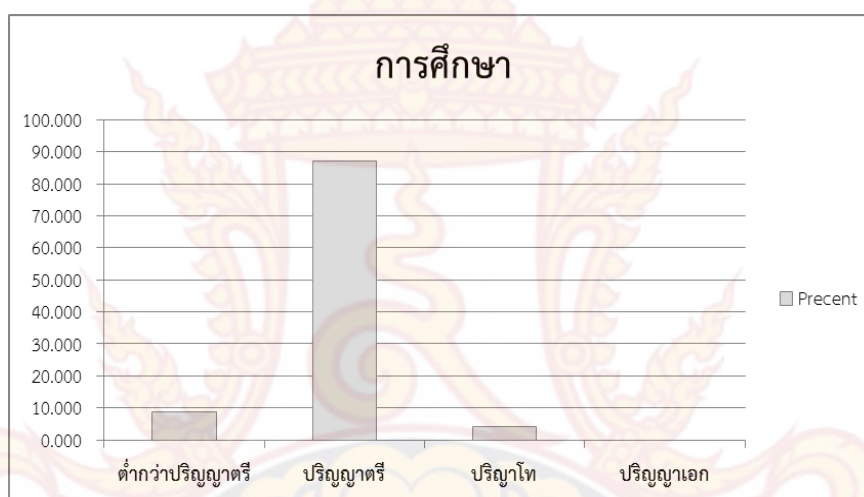


ภาพที่ 4.6 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามหน่วยงาน

จากตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานคลัง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77 รองลงมาเป็นงานบริหารทั่วไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.22 และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.68

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	8.76
ปริญญาตรี	169	87.11
ปริญญาโท	8	4.12
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



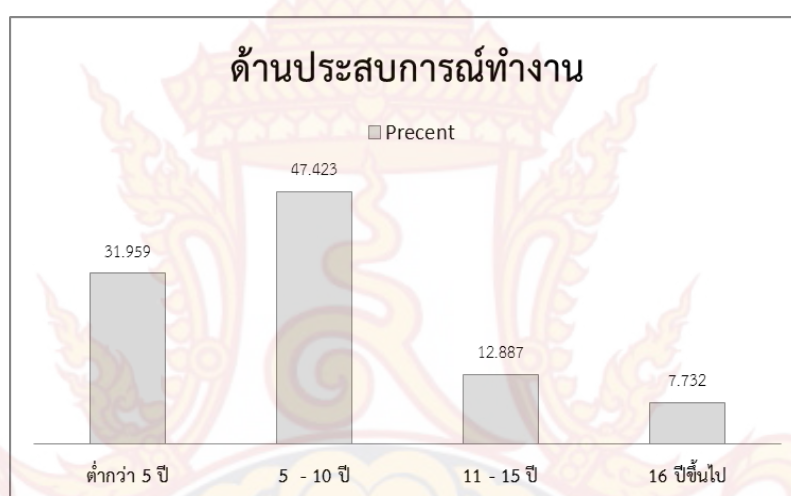
ภาพที่ 4.7 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการศึกษา

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 87.11 รองลงมาเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็น 8.76 และระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็น 4.12



ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน

N=194		
ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
ประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี	62	31.95
ประสบการณ์ 5 - 10 ปี	92	47.42
ประสบการณ์ 11 - 15 ปี	25	12.88
ประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป	15	7.73
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



ภาพที่ 4.8 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน (ปี)

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 47.42 รองลงมาประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.95

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	194	100	0	0
ด้านการระบุความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านประเมินความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านการจัดการความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง	194	100	0	0

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยงตอบว่าใช่ ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมภายใน	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1. ได้มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	514	2.64	0.78
2. ได้มีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง	531	2.73	0.50
3. ได้มีการนำกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง	512	2.63	0.48
4. ได้มีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทุกฝ่าย	535	2.75	0.82
<b>รวม</b>		<b>2.69</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในเรื่องได้มีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง คือ 2.73 ร้อยละ 0.50 รองลงมาได้มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ 2.64 ร้อยละ 0.78 และได้มีการนำกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง คือ 2.63 ร้อยละ 0.48

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการ  
ระบุความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
10. ได้มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับความ น่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบโดยวัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพอย่าง เหมาะสม	499	2.57	0.58
11. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัดประเภทความเสี่ยง ระดับความน่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่ออ้างอิงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน	498	2.56	0.56
12. ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความ เสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยง อย่างเหมาะสม	482	2.48	0.57
13. ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงซ่อนเร้น และความเสี่ยงสะสมรวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุม	489	2.52	0.62
14. ได้การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	517	2.66	0.47
15. ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความ เหมาะสมเป็นระยะ	501	2.58	0.60
<b>รวม</b>		<b>2.56</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.11 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง  
ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวิเคราะห์และระบุปัจจัย  
เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับ  
ความน่าเชื่อถือ คือ 2.57 ร้อยละ 0.58 รองลงมา มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัด  
ประเภทความเสี่ยง ระดับความน่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่ออ้างอิง  
ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน คือ 2.56 ร้อยละ 0.56 และกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของ  
เหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม  
คือ 2.48 ร้อยละ 0.57

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
10. ได้มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับความน่าจะเป็น และระดับผลกระทบโดยวัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม	499	2.57	0.58
11. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัดประเภทความเสี่ยงระดับความน่าจะเป็น และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่ออ้างอิงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน	498	2.56	0.56
12. ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	482	2.48	0.57
13. ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงซ้อนเร้นและความเสี่ยงสะสมรวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุม	489	2.52	0.62
14. ได้การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	517	2.66	0.47
15. ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ	501	2.58	0.60
<b>รวม</b>		<b>2.56</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.12 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ 2.66 ร้อยละ 0.47 รองลงมาการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ คือ 2.58 ร้อยละ 0.57 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมคือ 2.48 ร้อยละ 0.57

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
16. ได้มีการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	474.0	2.44	0.49
17. ได้มีการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม	461.0	2.37	0.63
18. ได้มีการประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน	496.0	2.55	0.57
<b>รวม</b>		<b>2.45</b>	<b>1.70</b>

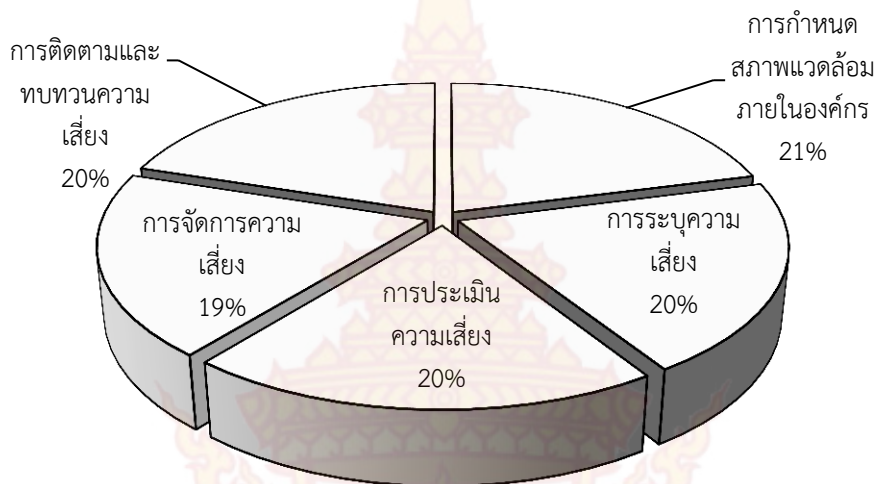
จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยคือ 2.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายในคือ 2.45 ร้อยละ 0.57 รองลงมาการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้คือ 2.44 ร้อยละ 0.49 และการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมคือ 2.37 ร้อยละ 0.63

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
19. ได้มีการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามความจำเป็น	494.0	2.54	0.61
20. ได้มีการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง	504.0	2.59	0.63
<b>รวม</b>		<b>2.57</b>	<b>0.62</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการ

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องคือ 2.59 ร้อยละ 0.63 รองลงมาการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามความจำเป็นคือ 2.54 ร้อยละ 0.61



ภาพที่ 4.9 การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวม

#### ผลการวิเคราะห์ผลด้านปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	194	100	0	0
ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน	194	100	0	0
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	194	100	0	0

จากตารางที่ 4.15 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตอบว่าใช่ ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	649.0	3.34	0.67
1.2 การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ในระดับใด	621.0	3.20	0.78
1.3 ท่านยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	640.0	3.29	0.68
1.4 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	647.0	3.33	0.83
1.5 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	661.0	3.40	0.75
1.6 ท่านไม่เคยบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ไม่ครบถ้วนซึ่งทำให้เกิดการผิดพลาด	634.0	3.26	0.57
1.7 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	682.0	3.51	0.66
1.8 ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกัน	704.0	3.62	0.70
1.9 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	633	3.26	0.73
1.10 ในหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในหน่วยสม่ำเสมอ	694	3.57	0.75
1.11 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	635	3.27	0.80
1.12 ในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	637	3.28	0.76
1.13 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	617	3.18	0.90
1.14 ในหน่วยงานของท่านไม่มีการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง	712	3.67	0.79
1.15 ภายในหน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	643	3.31	0.83
1.16 สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจึงไม่ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติงาน	688	3.54	0.73
<b>รวม</b>		<b>3.38</b>	<b>0.75</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.16 ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการทางด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในหน่วยงานของท่านไม่มีการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง คือ 3.67 ร้อยละ 0.79 รองลงมาภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่าง

ปฏิบัติงานด้วยกัน คือ 3.62 ร้อยละ 0.70 และการรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย คือ 3.20 ร้อยละ 0.78

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	693	3.57	0.59
2.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน	637	3.28	0.81
2.3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม	706	3.64	0.67
2.4 กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	684	3.53	0.68
2.5 ภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ	617	3.18	0.85
2.6 ภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงาน	687	3.54	0.65
2.7 ภายในหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน	661	3.41	0.80
2.8 ภายในหน่วยงานของท่านไม่เคยพบอุบัติการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด	662	3.41	0.74
2.9 หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน	651	3.36	0.54
2.10 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	643	3.31	0.79
2.11 หน่วยงานของท่านมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส	674	3.47	0.72
2.12 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	684	3.53	0.66
2.13 ท่านคิดว่าภายในหน่วยงานของท่านมีครุภัณฑ์แต่ขาดผู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือไม่มีการใช้งาน	648	3.34	0.90
<b>รวม</b>		<b>3.43</b>	<b>0.72</b>

จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.17 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสมคือ 3.64 ร้อยละ 0.67 รองลงมาภายใน

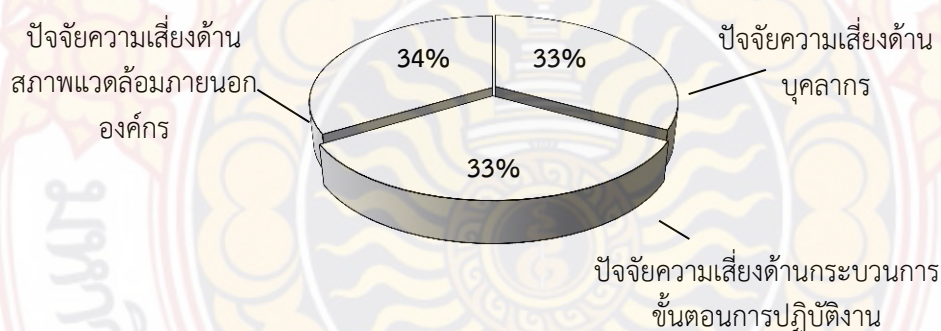


หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงานคือ 3.54 ร้อยละ 0.65 และภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ คือ 3.18 ร้อยละ 0.85

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย	722	3.72	0.51
3.2 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	655	3.37	0.81
3.3 ท่านคิดว่าอาคารภายใน ไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่ว กระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่ว	677	3.49	0.68
3.4 ท่านคิดว่ามีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน	673	3.46	0.62
3.5 การที่ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือ ผิดสัญญาจ้าง ส่งผลกระทบต่อ	650	3.35	0.85
3.6 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อ	630	3.24	0.80
<b>รวม</b>		<b>3.44</b>	<b>0.716</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.18 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัยคือ 3.72 ร้อยละ 0.51 รองลงมา ไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่ว กระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่ว คือ 3.49 ร้อยละ 0.68 และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจส่งผล คือ 3.24 ร้อยละ 0.80



**ภาพที่ 4.10** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวม

### การทดสอบสมมติฐาน

#### การทดสอบสมมติฐานวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) แบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	9.159	10.702	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.279	3.663	.000
1.2 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	.234	3.466	.001
1.3 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	-.261	-3.372	.001
1.4 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	.235	2.845	.005
1.5 ภายในหน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	-.179	-2.226	.027

Multiple R=.0552<sup>2</sup> R Square=.305 Adjusted R Square=.242 Std. Error= .9316

จากตารางที่ 4.19 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบภายในหน่วยงานมีอัตราการลาของบุคลากร

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.454	10.326	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	-.411	-2.847	.005
2.2 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	.302	2.714	.007
2.3 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	.594	5.522	.000

Multiple R=0.540<sup>a</sup> R Square=.292 Adjusted R Square=.241 Std. Error= .9316

จากตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง ภายในหน่วยงานมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน และมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.21** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.454	10.326	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	.427	3.979	.000

Multiple R= .359<sup>a</sup> R Square= .129 Adjusted R Square=.101 Std. Error= 1.0146

จากตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.22** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.845	6.330	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	.546	2.940	.004
1.2 ท่านยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.592	3.016	.003
1.3 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	.395	2.539	.012
1.4 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	-1.029	-5.028	.000
1.5 ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน	-.537	-2.684	.008

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.845	6.330	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.6 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	.367	2.258	.025
1.7 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	-.406	-2.231	.027
1.8 ในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	.522	3.041	.003
1.9 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	.389	2.442	.016

Multiple R=.611a R Square=.373 Adjusted R Square=.316 Std. Error= 1.521

จากตารางที่ 4.22 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ระดับความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารงานของสามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ มีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกันการปฏิบัติงานของพบว่ามีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบภายในหน่วยงานของมีคู่มือวิธีการปฏิบัติงานทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	6.641	4.469	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	-.729	-2.787	.006
2.2 กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	.542	1.985	.049
2.3 หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน	.646	2.320	.021
2.4 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	.881	4.511	.000

Multiple R=.460<sup>a</sup> R Square=.211 Adjusted R Square=-.154 Std. Error= 1.691

จากตารางที่ 4.23 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน มีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	10.315	8.465	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	.472	2.498	.013

Multiple R=.296<sup>a</sup> R Square=-.087 Adjusted R Square=-.058 Std. Error= 1.785

จากตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.25** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	17.968	14.750	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในระดับใด	-.373	-2.525	.012
1.2 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	-.530	-3.795	.000
1.3 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	-.513	-3.786	.000
1.4 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	.634	3.553	.000

Multiple R=0.544<sup>a</sup> R Square=-.296 Adjusted R Square=-.232 Std. Error= 1.326

จากตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	18.876	14.855	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.358	-2.073	.040
2.2 หน่วยงานของท่านหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.400	-2.394	.018

Multiple R=0.385<sup>a</sup> R Square=.148 Adjusted R Square=-.087 Std. Error= 1.446

จากตารางที่ 4.26 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้านและมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ



$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	15.692	15.882	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	-.472	-3.079	.002
3.2 ท่านคิดว่าการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน	.524	2.667	.008

Multiple R=0.337<sup>a</sup> R Square= .114 Adjusted R Square= .085 Std. Error= 1.447

จากตารางที่ 4.27 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติมีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.293	5.795	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของ ท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	.357	2.939	.004
1.2 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	.380	3.575	.000

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.293	5.795	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.3 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	.236	1.985	.049

Multiple R=0.513a R Square= .263 Adjusted R Square= .197 Std. Error= .9943

จากตารางที่ 4.28 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า ระดับความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ การปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบภายในหน่วยงานมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	6.144	6.963	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
2.1 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.353	-2.950	.004
2.1 หน่วยงานของท่านมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส	.328	2.927	.004
2.2 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจ	.379	3.263	.001

Multiple R=0.485<sup>a</sup> R Square= .235 Adjusted R Square= .180 Std. Error= 1.004

จากตารางที่ 4.29 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน การบริหารตาม

หลักทรัพย์มาเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส กระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.594	7.691	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย	.607	3.806	.000

Multiple R=0.326<sup>a</sup> R Square= .106 Adjusted R Square= .077 Std. Error= 1.065

จากตารางที่ 4.30 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย

การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.798	2.039	.043
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.1 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถ			

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.798	2.039	.043
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
นำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.222	2.194	.030
1.2 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	.198	2.020	.045
1.3 หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	.408	3.868	.000

Multiple R=0.509<sup>a</sup> R Square= .259 Adjusted R Square= .192 Std. Error= .959

จากตารางที่ 4.31 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มีอัตราการลาของบุคลากร

การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.310	4.237	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน	.396	3.491	.001
2.2 หน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ	.263	2.837	.005
2.3 ภายในหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดี	.579	5.778	.000
2.4 ภายในหน่วยงานของท่านไม่เคยพบอุบัติเหตุที่ส่งผลเกิดความผิดพลาด	-.238	-2.063	.041

Multiple R=0.594<sup>a</sup> R Square= .353 Adjusted R Square= .306 Std. Error= .889

จากตารางที่ 4.32 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ $H_0$ ยอมรับ $H_1$ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานภายในหน่วยงานกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ ภายในมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน ภายในหน่วยงานไม่เคยพบอุบัติการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด

การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.33** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	4.712	7.046	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	-.276	-2.659	.009
3.2 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ	.522	4.888	.000

Multiple R=0.429<sup>a</sup> R Square= .184 Adjusted R Square= .158 Std. Error= .979

จากตารางที่ 4.33 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ $H_0$ ยอมรับ $H_1$ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

## บทที่ 4 ผลของการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อนำผลศึกษามาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงคือ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอายุงานเกิน 5 ปี จำนวน 5 คน และวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 ชุด แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน โดยนำผลการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นตัวแปรดังนี้

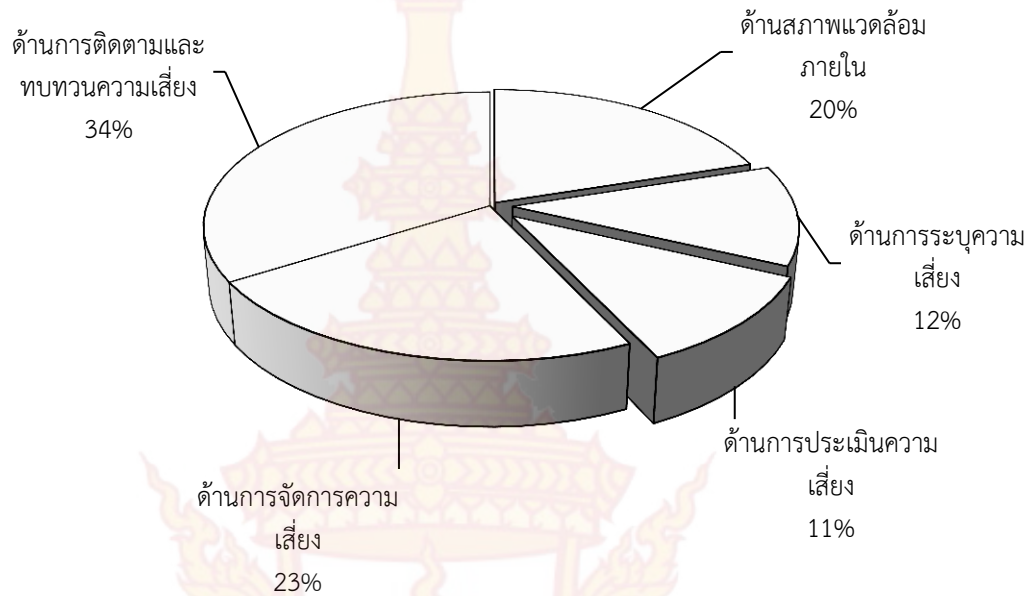
#### 4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย

4.1.1.1) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศหญิงจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ช่วงอายุมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

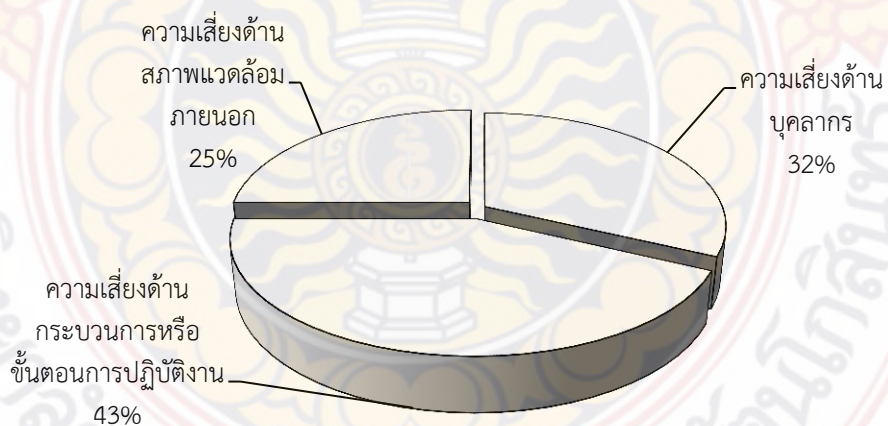
4.1.2.1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการติดตามและทบทวนความเสี่ยงคิดเป็นร้อยละ 50 การจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องรองลงมาด้านการจัดการความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 33.33 การเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงร่วมกับกิจกรรมควบคุมโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมป้องกัน หรือลด

ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และด้านสภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 28.75 การกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ



ภาพที่ 4.1 ระดับการบริหารความเสี่ยง

4.1.2.2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการส่งผลกระทบต่อส่งผลกระทบต่อการบริหาร ความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 43 ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน รองลงมาความเสี่ยงด้านบุคลากร คิดเป็น ร้อยละ 25 การทำงานประมาทเลินเล่อ อัตราการเข้าออกบุคลากรที่สูง และความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม ภายนอก คิดเป็นร้อยละ 20 การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง ระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.1 แสดงแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับผล กระทบ(Impact)	สูงมาก	(1x5) ความเสี่ยงน้อย	(2x5) ความเสี่ยงปาน กลาง	(3x5) ความเสี่ยงสูง	(4x5) ความเสี่ยงสูงมาก	(5x5) ความเสี่ยงสูงมาก
	สูง	(1x4) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x4) ความเสี่ยงน้อย	(3x4) ความเสี่ยงปาน กลาง	(4x4) ความเสี่ยงสูง	(5x4) ความเสี่ยงสูงมาก
	ปานกลาง	(1x3) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x3) ความเสี่ยงน้อย	(3x3) ความเสี่ยงน้อย	(4x3) ความเสี่ยงปาน กลาง	(5x3) ความเสี่ยงสูง
	น้อย	(1x2) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x2) ความเสี่ยงน้อย มาก	(3x2) ความเสี่ยงน้อย	(4x2) ความเสี่ยงน้อย	(5x2) ความเสี่ยงปาน กลาง
	น้อยมาก	(1x1) ความเสี่ยงน้อยมาก	(2x1) ความเสี่ยงน้อย มาก	(3x1) ความเสี่ยงน้อย มาก	(4x1) ความเสี่ยงน้อย	(5x1) ความเสี่ยงน้อย
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

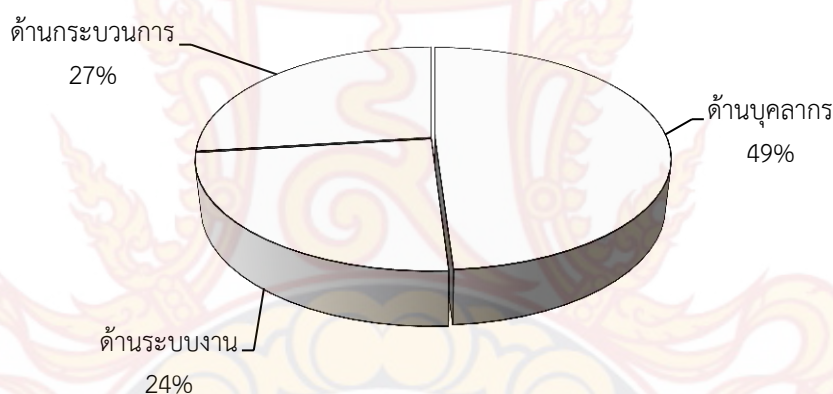
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	ระดับความเสี่ยงสูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
4	ระดับความเสี่ยงสูง	มีโอกาสเกิดบ่อยครั้งสูงหรือบ่อยๆ
3	ระดับความเสี่ยงปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	ระดับความเสี่ยงน้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	ระดับความเสี่ยงน้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีกเว้น



ตารางที่ 4.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง		ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	การจัดความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ	
			โอกาส	ผลกระทบ			มหาวิทยาลัย	ข้อเสนอแนะ		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ด้านบุคลากร	ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ขาดความระมัดระวัง และ ประมาทเลินเล่อ	3	3	9	ปานกลาง	มีระบบการควบคุม โดยมีการสอบทาน จากหัวหน้างาน	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และมีหน่วยงาน อื่นสอบทาน	ทุกหน่วยงาน	
		การอัตราการรับเข้าของบุคลากรสาย วิชาชีพเฉพาะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	9	ปานกลาง	มีการ ประชาสัมพันธ์ เพิ่มเติม	การเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ของขวัญ รางวัล ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น	หน่วย ทรัพยากร บุคคล	
	ด้านระบบงาน	การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัด ความรู้ยังไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ	3	3	9	ปานกลาง	มีการวางแผนให้ ครบถ้วน	มีการวางแผนและเก็บ ข้อมูลภายใน หน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน	
		ด้าน กระบวนการทำงาน	การวางแผนการบริหารความปลอดภัย/ สวัสดิภาพของอาคารในภาวะฉุกเฉินและ ชีวอนามัย ยังไม่ครบถ้วน	1	5	5	น้อย	การดำเนินการ จัดทำคู่มือพร้อมจัด อบรมและปฏิบัติ จริง	มีการซักซ้อมและ ทบทวน และการ วางแผนให้ครบถ้วน	งานกายภาพ และ สิ่งแวดล้อม
			ระบบบริหารจัดการครุภัณฑ์ยังไม่มี ประสิทธิภาพ	1	5	5	น้อย	การบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ	มีหน่วยงานเข้าไป ควบคุมและตรวจสอบ การใช้งาน	ทุกหน่วยงาน

จากการศึกษาตารางที่ 4.3 พบว่าความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง คือ ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ขาดความระมัดระวังและประมาทเลินเล่อกระบวนสร้างความปลอดภัยของบุคลากรยังไม่ชัดเจน การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ มีระบบการควบคุม โดยมีการสอบถามจากหัวหน้างาน และจากข้อเสนอแนะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและมีหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องสอบถามอีกรอบ และรองลงมาจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือ อัตราการรับเข้าของบุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ คือ มีการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม และจากข้อเสนอแนะ การเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ของขวัญ รางวัล ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบงาน คือ การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดความรู้ยังไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ มีการวางแผนให้ครบถ้วน และจากข้อเสนอแนะมีการวางแผนและเก็บข้อมูลภายในหน่วยงาน และปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงานอยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย คือ การวางแผนการบริหารความปลอดภัย/สวัสดิภาพของอาคารในภาวะฉุกเฉินและชีวอนามัยยังไม่ครบถ้วน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือระบบบริหารจัดการครุภัณฑ์ยังไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่คือ การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ซึ่งปัจจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพตรงกันกับปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาออกแบบสอบถามเชิงปริมาณ

## 4.2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ดังนี้

### 4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร
- 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

#### 4.2.2 การทดสอบสมมติฐาน

- 1) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2) การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 3) การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 4) การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 5) การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

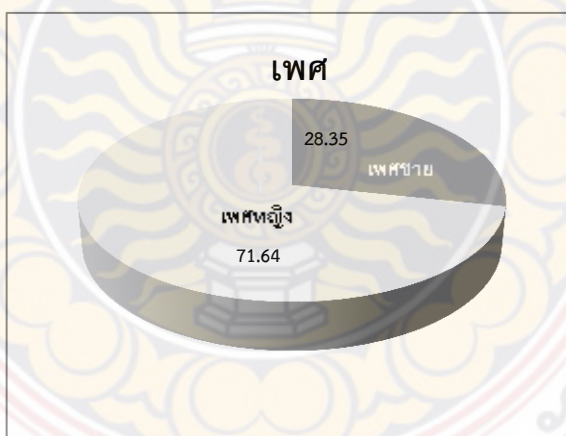
### 4.3 ผลการศึกษาวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

#### 4.3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย

1) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 194 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ

N=194		
เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	55	28.35
หญิง	139	71.64
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



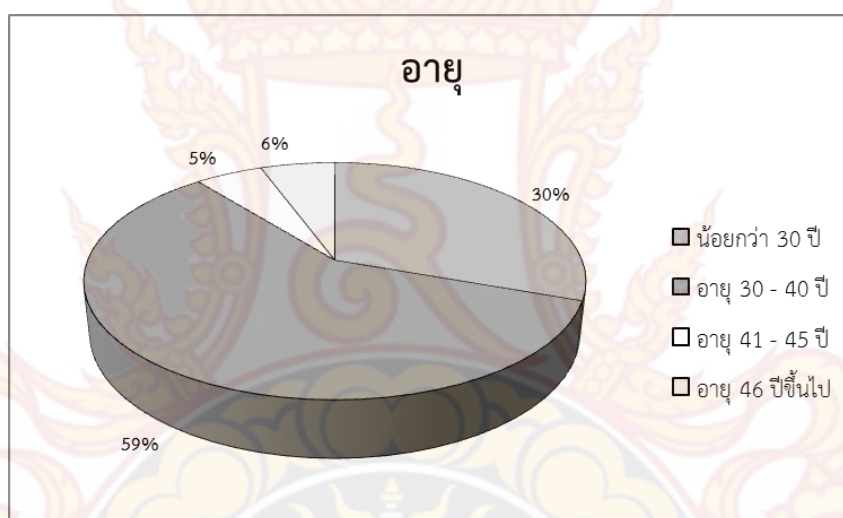
ภาพที่ 4.4 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

จากตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 71.64 และเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.35

**ตารางที่ 4.5** ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ

N=194

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 30 ปี	59	30.41
อายุ 30-40 ปี	114	58.76
อายุ 41-45 ปี	10	5.15
อายุมากกว่า 46 ปี ขึ้นไป	11	5.67
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



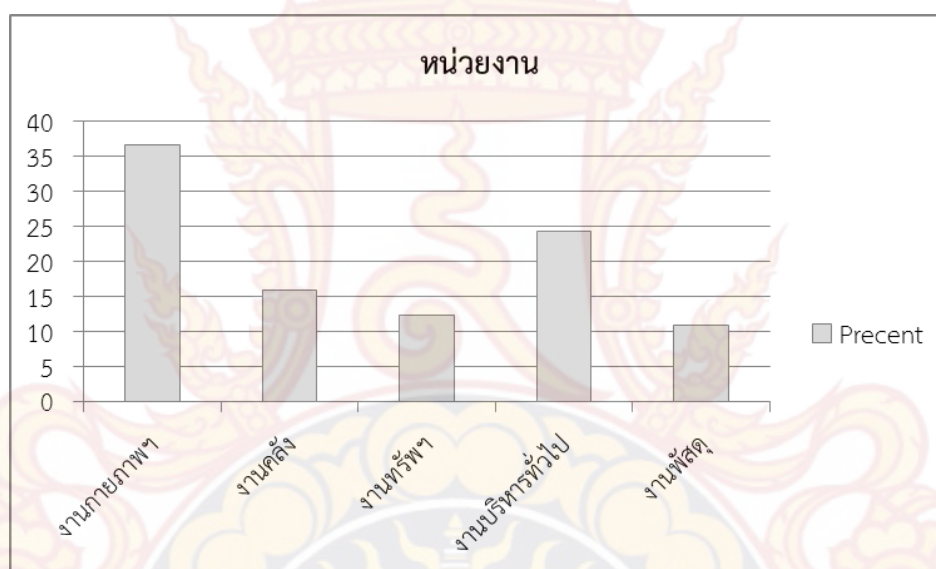
**ภาพที่ 4.5** ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ

จากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่ช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 58.76 รองลงมาเป็นช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 30.41 และช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแยกตามหน่วยงาน

N=194

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม	71	36.59
งานคลัง	31	15.97
งานทรัพยากรบุคคล	24	12.37
งานบริหารทั่วไป	47	24.22
งานพัสดุ	21	10.82
รวม	194	100

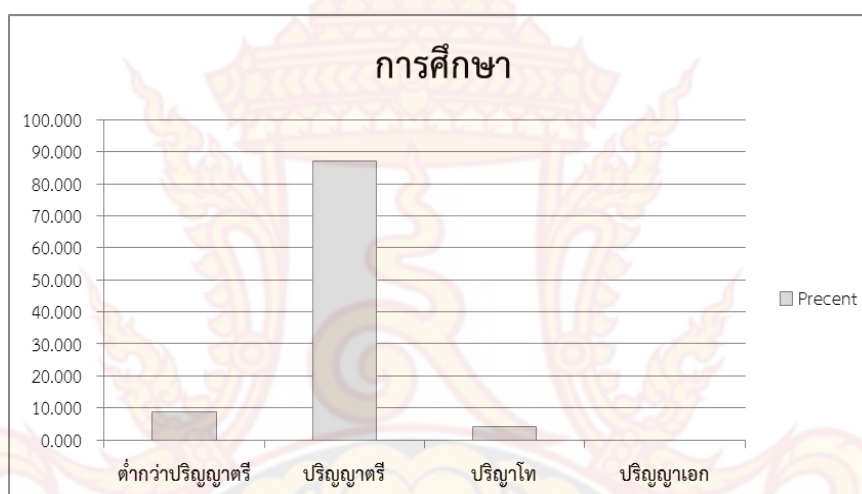


ภาพที่ 4.6 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามหน่วยงาน

จากตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานคลัง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77 รองลงมาเป็นงานบริหารทั่วไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.22 และหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.68

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	8.76
ปริญญาตรี	169	87.11
ปริญญาโท	8	4.12
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>

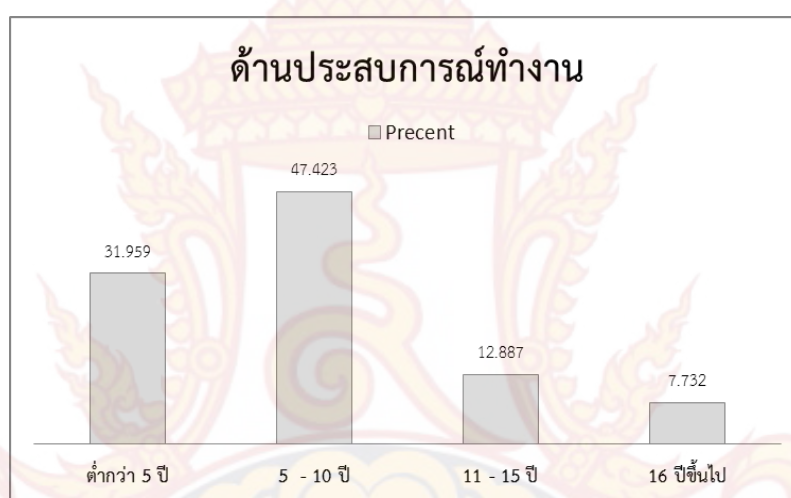


ภาพที่ 4.7 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการศึกษา

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 87.11 รองลงมาเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็น 8.76 และระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็น 4.12

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน

N=194		
ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
ประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี	62	31.95
ประสบการณ์ 5 - 10 ปี	92	47.42
ประสบการณ์ 11 - 15 ปี	25	12.88
ประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป	15	7.73
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100</b>



ภาพที่ 4.8 ภาพรวมค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน (ปี)

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 47.42 รองลงมาประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.95

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	194	100	0	0
ด้านการระบุความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านประเมินความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านการจัดการความเสี่ยง	194	100	0	0
ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง	194	100	0	0

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยงตอบว่าใช่ ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมภายใน	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1. ได้มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	514	2.64	0.78
2. ได้มีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง	531	2.73	0.50
3. ได้มีการนำกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง	512	2.63	0.48
4. ได้มีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทุกฝ่าย	535	2.75	0.82
<b>รวม</b>		<b>2.69</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในเรื่องได้มีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง คือ 2.73 ร้อยละ 0.50 รองลงมาได้มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ 2.64 ร้อยละ 0.78 และได้มีการนำกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง คือ 2.63 ร้อยละ 0.48



ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการ  
ระบุความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
10. ได้มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับความ น่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบโดยวัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพอย่าง เหมาะสม	499	2.57	0.58
11. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัดประเภทความเสี่ยง ระดับความน่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่ออ้างอิงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน	498	2.56	0.56
12. ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความ เสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยง อย่างเหมาะสม	482	2.48	0.57
13. ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงซ้อนเร้น และความเสี่ยงสะสมรวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุม	489	2.52	0.62
14. ได้มีการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละ ระดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน	517	2.66	0.47
15. ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความ เหมาะสมเป็นระยะ	501	2.58	0.60
<b>รวม</b>		<b>2.56</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.11 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง  
ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวิเคราะห์และระบุปัจจัย  
เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับ  
ความน่าเชื่อถือ คือ 2.57 ร้อยละ 0.58 รองลงมา มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัด  
ประเภทความเสี่ยง ระดับความน่าเชื่อถือ และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่ออ้างอิง  
ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน คือ 2.56 ร้อยละ 0.56 และกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของ  
เหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม  
คือ 2.48 ร้อยละ 0.57

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง  
ด้านการประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
10. ได้มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับความน่าจะเป็น และระดับผลกระทบโดยวัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม	499	2.57	0.58
11. มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัดประเภทความเสี่ยงระดับความน่าจะเป็น และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่ออ้างอิงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน	498	2.56	0.56
12. ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	482	2.48	0.57
13. ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงซ้อนเร้นและความเสี่ยงสะสมรวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุม	489	2.52	0.62
14. ได้การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	517	2.66	0.47
15. ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ	501	2.58	0.60
<b>รวม</b>		<b>2.56</b>	<b>0.57</b>

จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.12 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ 2.66 ร้อยละ 0.47 รองลงมาการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ คือ 2.58 ร้อยละ 0.57 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมคือ 2.48 ร้อยละ 0.57

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
16. ได้มีการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	474.0	2.44	0.49
17. ได้มีการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม	461.0	2.37	0.63
18. ได้มีการประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน	496.0	2.55	0.57
<b>รวม</b>		<b>2.45</b>	<b>1.70</b>

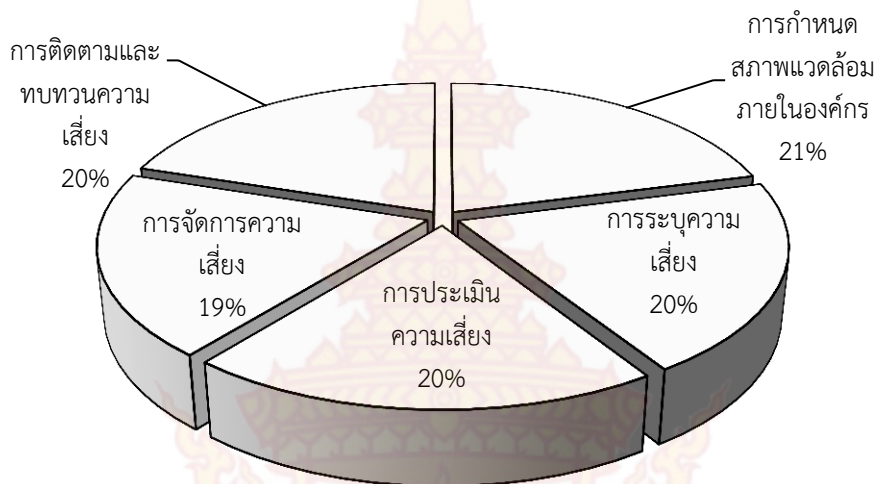
จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.13 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยคือ 2.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายในคือ 2.45 ร้อยละ 0.57 รองลงมาการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้คือ 2.44 ร้อยละ 0.49 และการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมคือ 2.37 ร้อยละ 0.63

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
19. ได้มีการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามความจำเป็น	494.0	2.54	0.61
20. ได้มีการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง	504.0	2.59	0.63
<b>รวม</b>		<b>2.57</b>	<b>0.62</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการ

ควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องคือ 2.59 ร้อยละ 0.63 รองลงมาการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามความจำเป็นคือ 2.54 ร้อยละ 0.61



ภาพที่ 4.9 การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวม

#### ผลการวิเคราะห์ผลด้านปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ใช่		ไม่ใช่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	194	100	0	0
ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน	194	100	0	0
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	194	100	0	0

จากตารางที่ 4.15 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตอบว่าใช่ ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	649.0	3.34	0.67
1.2 การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ในระดับใด	621.0	3.20	0.78
1.3 ท่านยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	640.0	3.29	0.68
1.4 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	647.0	3.33	0.83
1.5 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	661.0	3.40	0.75
1.6 ท่านไม่เคยบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ไม่ครบถ้วนซึ่งทำให้เกิดการผิดพลาด	634.0	3.26	0.57
1.7 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	682.0	3.51	0.66
1.8 ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกัน	704.0	3.62	0.70
1.9 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	633	3.26	0.73
1.10 ในหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในหน่วยสม่ำเสมอ	694	3.57	0.75
1.11 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	635	3.27	0.80
1.12 ในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	637	3.28	0.76
1.13 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	617	3.18	0.90
1.14 ในหน่วยงานของท่านไม่มีการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง	712	3.67	0.79
1.15 ภายในหน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	643	3.31	0.83
1.16 สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจึงไม่ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติงาน	688	3.54	0.73
<b>รวม</b>		<b>3.38</b>	<b>0.75</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.16 ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการทางด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในหน่วยงานของท่านไม่มีการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง คือ 3.67 ร้อยละ 0.79 รองลงมาภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่าง

ปฏิบัติงานด้วยกัน คือ 3.62 ร้อยละ 0.70 และการรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย คือ 3.20 ร้อยละ 0.78

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	693	3.57	0.59
2.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน	637	3.28	0.81
2.3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม	706	3.64	0.67
2.4 กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	684	3.53	0.68
2.5 ภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ	617	3.18	0.85
2.6 ภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงาน	687	3.54	0.65
2.7 ภายในหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน	661	3.41	0.80
2.8 ภายในหน่วยงานของท่านไม่เคยพบอุบัติการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด	662	3.41	0.74
2.9 หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน 2.10 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	651	3.36	0.54
2.10 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	643	3.31	0.79
2.11 หน่วยงานของท่านมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส	674	3.47	0.72
2.12 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	684	3.53	0.66
2.13 ท่านคิดว่าภายในหน่วยงานของท่านมีครุภัณฑ์แต่ขาดผู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือไม่มีการใช้งาน	648	3.34	0.90
<b>รวม</b>		<b>3.43</b>	<b>0.72</b>

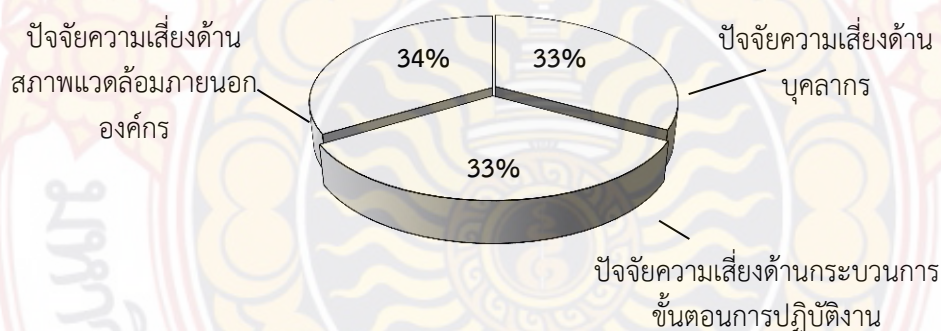
จากผลการวิเคราะห์ ตารางที่ 4.17 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสมคือ 3.64 ร้อยละ 0.67 รองลงมาภายใน

หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงานคือ 3.54 ร้อยละ 0.65 และภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ คือ 3.18 ร้อยละ 0.85

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	SUM	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย	722	3.72	0.51
3.2 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	655	3.37	0.81
3.3 ท่านคิดว่าอาคารภายใน ไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่ว กระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่ว	677	3.49	0.68
3.4 ท่านคิดว่ามีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน	673	3.46	0.62
3.5 การที่ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือ ผิดสัญญาจ้าง ส่งผลกระทบต่อ	650	3.35	0.85
3.6 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อ	630	3.24	0.80
<b>รวม</b>		<b>3.44</b>	<b>0.716</b>

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.18 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัยคือ 3.72 ร้อยละ 0.51 รองลงมา ไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่ว กระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่ว คือ 3.49 ร้อยละ 0.68 และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจส่งผล คือ 3.24 ร้อยละ 0.80



**ภาพที่ 4.10** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวม

## การทดสอบสมมติฐาน

### การทดสอบสมมติฐานวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) แบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

### ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	9.159	10.702	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.279	3.663	.000
1.2 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	.234	3.466	.001
1.3 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	-.261	-3.372	.001
1.4 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	.235	2.845	.005
1.5 ภายในหน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	-.179	-2.226	.027

Multiple R=0.552<sup>2</sup> R Square=.305 Adjusted R Square=.242 Std. Error= .9316

จากตารางที่ 4.19 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบภายในหน่วยงานมีอัตราการลาของบุคลากร



แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.454	10.326	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	-.411	-2.847	.005
2.2 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	.302	2.714	.007
2.3 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	.594	5.522	.000

Multiple R=0.540<sup>a</sup> R Square=.292 Adjusted R Square=.241 Std. Error= .9316

จากตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง ภายในหน่วยงานมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน และมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.21** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.454	10.326	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	.427	3.979	.000

Multiple R= .359<sup>a</sup> R Square= .129 Adjusted R Square=.101 Std. Error= 1.0146

จากตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.22** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.845	6.330	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	.546	2.940	.004
1.2 ท่านยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.592	3.016	.003
1.3 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	.395	2.539	.012
1.4 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	-1.029	-5.028	.000
1.5 ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน	-.537	-2.684	.008

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	8.845	6.330	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.6 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	.367	2.258	.025
1.7 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	-.406	-2.231	.027
1.8 ในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	.522	3.041	.003
1.9 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ	.389	2.442	.016

Multiple R=.611a R Square=-.373 Adjusted R Square=-.316 Std. Error= 1.521

จากตารางที่ 4.22 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ ระดับความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารงานของสามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ มีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกันการปฏิบัติงานของพบว่ามีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบภายในหน่วยงานของมีคู่มือวิธีการปฏิบัติงานทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุนความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	6.641	4.469	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	-.729	-2.787	.006
2.2 กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	.542	1.985	.049
2.3 หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน	.646	2.320	.021
2.4 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	.881	4.511	.000

Multiple R=.460<sup>a</sup> R Square=.211 Adjusted R Square=-.154 Std. Error= 1.691

จากตารางที่ 4.23 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน มีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	10.315	8.465	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร			
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	.472	2.498	.013

Multiple R=.296<sup>a</sup> R Square=-.087 Adjusted R Square=-.058 Std. Error= 1.785

จากตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.25** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	17.968	14.750	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.1 การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในระดับใด	-.373	-2.525	.012
1.2 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	-.530	-3.795	.000
1.3 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด	-.513	-3.786	.000
1.4 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงานของท่าน	.634	3.553	.000

Multiple R=0.544<sup>a</sup> R Square=-.296 Adjusted R Square=-.232 Std. Error= 1.326

จากตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	18.876	14.855	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.358	-2.073	.040
2.2 หน่วยงานของท่านหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.400	-2.394	.018

Multiple R=0.385<sup>a</sup> R Square=.148 Adjusted R Square=-.087 Std. Error= 1.446

จากตารางที่ 4.26 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้านและมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน

การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	15.692	15.882	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	-.472	-3.079	.002
3.2 ท่านคิดว่าการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน	.524	2.667	.008

Multiple R=0.337<sup>a</sup> R Square= .114 Adjusted R Square= .085 Std. Error= 1.447

จากตารางที่ 4.27 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าได้แก่ มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติมีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.293	5.795	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานของ ท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้	.357	2.939	.004
1.2 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ	.380	3.575	.000

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.293	5.795	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.3 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน	.236	1.985	.049

Multiple R=0.513a R Square= .263 Adjusted R Square= .197 Std. Error= .9943

จากตารางที่ 4.28 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า ระดับความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ การปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบภายในหน่วยงานมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	6.144	6.963	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
2.1 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน	-.353	-2.950	.004
2.1 หน่วยงานของท่านมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส	.328	2.927	.004
2.2 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจ	.379	3.263	.001

Multiple R=0.485<sup>a</sup> R Square= .235 Adjusted R Square= .180 Std. Error= 1.004

จากตารางที่ 4.29 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน การบริหารตาม



หลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส กระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	5.594	7.691	.000
ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย	.607	3.806	.000

Multiple R=0.326<sup>a</sup> R Square= .106 Adjusted R Square= .077 Std. Error= 1.065

จากตารางที่ 4.30 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย

การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.798	2.039	.043
ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร			
1.1 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถ			

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.798	2.039	.043
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>			
นำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	.222	2.194	.030
1.2 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	.198	2.020	.045
1.3 หน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด	.408	3.868	.000

Multiple R=0.509<sup>a</sup> R Square= .259 Adjusted R Square= .192 Std. Error= .959

จากตารางที่ 4.31 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มีอัตราการลาของบุคลากร

การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.310	4.237	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>			
2.1 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน	.396	3.491	.001
2.2 หน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ	.263	2.837	.005
2.3 ภายในหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดี	.579	5.778	.000
2.4 ภายในหน่วยงานของท่านไม่เคยพบอุปสรรคที่ส่งผลเกิดความผิดพลาด	-.238	-2.063	.041

Multiple R=0.594<sup>a</sup> R Square= .353 Adjusted R Square= .306 Std. Error= .889

จากตารางที่ 4.32 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ $H_0$ ยอมรับ $H_1$ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานภายในหน่วยงานกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ ภายในมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน ภายในหน่วยงานไม่เคยพบอุบัติการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด

การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

$H_1$  : การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ตารางที่ 4.33** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	4.712	7.046	.000
<b>ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร</b>			
3.1 ท่านคิดว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ	-.276	-2.659	.009
3.2 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ	.522	4.888	.000

Multiple R=0.429<sup>a</sup> R Square= .184 Adjusted R Square= .158 Std. Error= .979

จากตารางที่ 4.33 สรุปผลการทดสอบสถิติได้ว่า ปฏิเสธ $H_0$ ยอมรับ $H_1$ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานความเสี่ยงที่เกิดจากด้านบุคลากร เช่น การทุจริตความรู้ความสามารถ ประมาทเลินเล่ออัตราการเข้าออกบุคลากร ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงานความไม่เหมาะสมตามสภาพการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่สนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ระบบการป้องกันด้านอค์คิภยระบบการป้องกันด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมการไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้างการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรช่วยกันกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อทรัพย์สิน การสูญเสียโอกาส เสียเวลา สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย รวมถึงหากมีการทุจริตหรือการรั่วไหลเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบในวงกว้าง และสามารถระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

โดยได้มีการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 3) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลักCOSO ERM 4) การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดี จำนวน 194 คน โดยวิธีเก็บตัวอย่างทั้งหมดในการศึกษานี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ในเชิงสถิติพรรณนาโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย เรื่องการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO31000 กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

### 5.1.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 71.64 ช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 ปฏิบัติงานในหน่วยงานกายภาพและสิ่งแวดล้อม จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 87.11 ประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 47.42

5.1.2 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการติดตามทบทวนความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 100

5.1.3 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานกับปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานคณบดีคิดเป็นร้อยละ 100

หากพิจารณาในภาพรวมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าหน่วยงานที่มีความเห็นว่ามีการบริหารความเสี่ยงและมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง

5.1.4 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในเรื่องได้มีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง คือ 2.73 ร้อยละ 0.50 รองลงมาได้มีการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารความเสี่ยงและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ 2.64 ร้อยละ 0.78 และได้มีการนำกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง คือ 2.63 ร้อยละ 0.48

5.1.5 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีอิทธิพลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น คือ 2.57 ร้อยละ 0.58 รองลงมาได้มีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในเรื่องการจัดการประเภทความเสี่ยง ระดับความน่าจะเป็น และระดับผลกระทบ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่ออ้างอิงให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน คือ 2.56 ร้อยละ 0.56 และกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมคือ 2.48 ร้อยละ 0.57

5.1.6 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสำนักงานคณบดีในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ 2.66 ร้อยละ 0.47 รองลงมาการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ คือ 2.58 ร้อยละ 0.57 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมคือ 2.48 ร้อยละ 0.57

5.1.7 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยคือ 2.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายในคือ 2.45 ร้อยละ 0.57 รองลงมาการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดย

พิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้คือ 2.44 ร้อยละ 0.49 และการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม คือ 2.37 ร้อยละ 0.63

5.1.8 ปัจจัยทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง ในภาพรวมอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 2.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้องคือ 2.59 ร้อยละ 0.63 รองลงมาการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอตามความจำเป็น คือ 2.54 ร้อยละ 0.61

หากพิจารณาในภาพรวมของผู้ปฏิบัติงาน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ทุกด้านและทุกข้อคำถามและการติดตามทบทวนความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5.1.9 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับที่มากพบว่าไม่มีการทูลงใจเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกัน และการรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5.1.10 ปัจจัยความเสี่ยงกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับที่มากในด้านผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสมภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ

5.1.11 ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับที่มากมีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัยไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่วกระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่วและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

5.2.1 การทดสอบสมมติฐานวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบหุคูณ  
การวิเคราะห์การถดถอยหุคูณ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานคณบดี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) แบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1.1 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ ภายในหน่วยงานมีอัตราการลาของบุคลากร

5.2.1.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน และครอบคลุมการ

ทำงานที่เกี่ยวข้อง ภายในหน่วยงานมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน และมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

5.2.1.3 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

5.2.1.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าระดับความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารงานสามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ มีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกัน การปฏิบัติงานของพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบภายในหน่วยงานของมีคู่มือวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ

5.2.1.5 การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน มีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

5.2.1.6 การบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

5.2.1.7 การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่า การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การมีความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ การอบรมและพัฒนาศักยภาพการทำงาน

5.2.1.8 การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้านและมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน

5.2.1.9 การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน

5.2.1.10 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ การปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหาแล้วมีความร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ ภายในหน่วยงานมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน

5.2.1.11 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส กระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

5.2.1.12 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย

5.2.1.13 การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่ามี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ความสามารถและทักษะตรงกับลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มีอัตราการลาของบุคลากร

5.2.1.14 การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ภายในหน่วยงานกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ ภายในมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน ภายในหน่วยงานไม่เคยพบอุบัติเหตุการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด

5.2.1.15 การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง



เสียง ISO31000 พบว่า มีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามและทบทวนความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านบุคลากร ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง ISO31000 ได้สอดคล้องกับทิพย์วัลย์ ศรีพนม (2554) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระบุเหตุการณ์เพื่อการประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม และการติดตามผลในส่วนของระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากคือด้านทรัพยากรบุคคลด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านการรณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง หากเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องคือด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยด้านโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อจำนวนคนและปริมาณงาน และในส่วนของกิจกรรมที่มีส่วนร่วมและมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว ผู้บริหารควรมีการติดตามควบคุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน เพื่อกำหนดนโยบายและวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารความเสี่ยง ได้คล้ายคลึงกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556 หน้า 8) ซึ่งสามารถกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือการปกป้องมูลค่าที่องค์กรที่มีอยู่ไม่ถูกทำลายไปมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน ชัยรัตน์วรรณ(2552 หน้า 89)ด้านการติดตามและทบทวนองค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ประชากรเพศหญิงจำนวน 139 คน ช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 114 คน บุคลากรที่ปฏิบัติงานหน่วยงานกายภาพและสิ่งแวดล้อม จำนวน 50 คน ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 169 ประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี มีส่วนรวมแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการติดตามทบทวนความเสี่ยง และปัจจัยเสียงด้านปฏิบัติการ ปัจจัยเสียงด้านบุคลากร ปัจจัยเสียงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสียงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานความเสี่ยงที่เกิดจากด้านบุคลากร เช่น การทุจริต ความรู้ความสามารถ ประมาทเลินเล่อ อัตราการเข้าออกบุคลากร ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน ความไม่เหมาะสมตาม

สภาพการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบและข้อบังคับ กระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่สนองต่อความพึงของผู้รับบริการ และความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ระบบการป้องกันด้านอัคคีภัย ระบบการป้องกันด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ ระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ

จากสาเหตุที่ข้างต้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้สอดคล้องกับมนสิชา แสวง (2553, หน้า 98) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ มีความแสดงอยู่ในระดับน้อยแสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุกๆด้าน พร้อมทั้งมีแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้ มีการจัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญ ทั้งที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ณัชธินา ปัทมทัตตานนท์ (2553, หน้า 98) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาคือด้านการดำเนินงานและเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมด้านการดำเนินงานของบุคลากรทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอนการจัดทำหลักสูตรการสอนการประกันคุณภาพการศึกษาการวิจัยในชั้นเรียนและงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายมีการให้ความรู้ความเข้าใจให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรมีกากับติดตามอย่างต่อเนื่องและให้ความรู้ทางด้านกฎหมายกฎระเบียบวินัยมาตรการข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของ สถานศึกษาคือ ด้านการดำเนินงาน และเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรส่งเสริมด้านการดำเนินงานของบุคลากร

อัจฉิมา ศิริสวัสดิ์ (2555, หน้า 73) เป็นประโยชน์กับงานวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน นั้นซึ่งปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จประกอบไปด้วย นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง มีการวางแผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการร่วมมือในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและสุรียพร แป้นพิบูลลาภ(2553, หน้า 84) ได้ศึกษาวิจัย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการเงินของคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ปัจจัยเสี่ยงภายในมีผลต่อการปฏิบัติการด้านการเงินของคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้มี

ผลในระดับมากได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านการเงิน และปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการเงิน ได้แก่ ด้านกฎ ระเบียบ และเทคโนโลยี และรวมถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงจากกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ และความเสี่ยงจากบุคลากร

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นน้อยหรือมีโอกาสเกิดแต่น้อยครั้ง ซึ่งถือเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือการคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีหลักการและกำหนดแนวทางการป้องกัน หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำงานด้วยความโปร่งใส ซึ่งเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

### 5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ สามารถควบคุมได้หรือสามารถป้องกันได้ ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการดังนี้

การบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอตามองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ หรือเป็นไปตามกรอบงานบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนวISO31000ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนพัฒนาความรู้ความเข้าใจการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
2. ด้านระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินความเสี่ยงที่น้ำจะเกิดและผลกระทบ และที่สำคัญควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน
3. การตอบสนองความเสี่ยง พิจารณาความเหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบเพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ด้านการจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงสูงต่ำ พร้อมทั้งกำหนดการควบคุมความเสี่ยงนั้น
5. การติดตามความเสี่ยงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูง ควรมีการทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทำการติดตามเพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นผู้วิจัยใคร่ขอเสนอข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

- 5.4.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้สามารถนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นไปแก้ไขพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ จันท. (2555). *การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช. (2553). *สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, จังหวัดอุดรธานี.
- กิตติพงศ์ จิรวีสวงค์. (กุมภาพันธ์ 2552). *การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 3100. For Quality*. 15(136), หน้า 120.
- กิตติพงศ์ จิรวีสวงค์. (ธันวาคม 2554). *มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ. For Quality*. 18(134), หน้า 116.
- ชนิษฐา ชัยรัตนวรรณ. (พฤษภาคม – สิงหาคม 2554). *การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย*. *Veridian E-Journal Su*. 4(1), หน้า 431.
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2557). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- จิราพร สุเมธีประสิทธิ์. (2552). *แนวคิดการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.interfinn.com>, 10 ตุลาคม 2559.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2544). *การสุ่มตัวอย่าง (Sampling)*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.watpon.com/Elearning/res22.htm>, 1 กุมภาพันธ์ 2560.
- ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์. (2553). *การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, จังหวัดปทุมธานี.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, จังหวัดนครปฐม.
- ทิพย์วัลย์ ศรีพนม. (2554). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. หน่วยงานที่สังกัดหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี. แหล่งทุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). *การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. เข้าถึงได้จาก: <http://www.dent.swu.ac.th>, 3 ตุลาคม 2559.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). *คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน*. เข้าถึงได้จาก: [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th), 30 กันยายน 2559.

- ธ สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นงลักษณ์ บรรณเลิศ. (2557). *การประเมินการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชี ของสำนักยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดกระทรวงมหาดไทย. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิตสาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.*
- นฤนาถ เอี่ยมตระกูล. (2553). *การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานฝ่ายก่อสร้าง บริษัท พีบีเอส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.*
- นฤมล สะอาดโณม (2550). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่: Model Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- โนเรียว ปินหะยีนีย. (2555). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, จังหวัดนนทบุรี.*
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และธารชуда อมรเพชรกุล. (2546). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงใน ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.cu-qa.chula.ac.th>, 10 ตุลาคม 2559.
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, และธารชуда อมรเพชรกุล. (2546). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงใน ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.osm.chula.ac.th/index.php/m-download/doc\\_download/20.pdf](http://www.osm.chula.ac.th/index.php/m-download/doc_download/20.pdf), 10 ตุลาคม 2559.
- พจณีย์ สุขดี. (2550). *การบริหารความเสี่ยงขององค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). *การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, จังหวัดปทุมธานี.*
- พัชรี พิมพ์ทอง. (2554). *การปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพและการประเมินประสิทธิภาพแบบดุลยภาพ โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงในโรงงานผลิตแผ่นคอนกรีตสำเร็จรูป. วิทยานิพนธ์ ปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิต วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.*
- ไพรวลัย คุณาสถิตชัย. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, จังหวัดขอนแก่น.*
- มนสิชา แสวง. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และ รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.*

- มลดาภิภา ชื่อตรง. (2555). *การบริหารความงานการเงินและบัญชีของเทศบาล ตำบลทาสบเส้า*.  
 วิทยานิพนธ์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการเมือง  
 และชนบท คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, จังหวัดลำปาง.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2553). *คู่มือบริหารความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก: [www.cmu.ac.th](http://www.cmu.ac.th),  
 5 ตุลาคม 2559.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2553). *คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย  
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผลิตตำราเรียน.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2557). *คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล*. เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.op.mahidol.ac.th/>, 30 กันยายน 2559.
- \_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). *สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก:  
<https://www.eg.mahidol.ac.th>, 13 มีนาคม 2560.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2553). *คู่มือบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
 รามคำแหง.
- เมธา สุวรรณสาร. (2552). *ประเภทของความเสี่ง*. เข้าถึงได้จาก: [www.itgthailand.com](http://www.itgthailand.com),  
 29 มีนาคม 2559.
- วิฑูรย์ สมโต. (2551). *การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่*.  
 การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ  
 รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร, จันทนา สาขากร, และนิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ. (2548). *การควบคุมภายในและ  
 การตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ที พี เอ็น เพรส.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร, ศรีณย์ ชูเกียรติ. (กรกฎาคม-กันยายน 2556). *กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร*.  
*วารสารบริหารธุรกิจ*. 36 (139). หน้า 2.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (ตุลาคม-ธันวาคม 2548). *ภาพรวมของกรอบการบริหารความเสี่ยง*. *วารสาร  
 บริหารธุรกิจ*. 28 (108). หน้า 3.
- \_\_\_\_\_. (กรกฎาคม-กันยายน 2555). *การบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ*. *วารสาร  
 บริหารธุรกิจ*. 35 (135). หน้า 2.
- สงวน ช่างฉัตร. 2547. *การบริหารความเสี่ยงของโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการ  
 จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. เข้าถึงได้จาก: [www.psu.ac.th](http://www.psu.ac.th), 30 กันยายน 2560.
- สมชาย ไตรรัตน์ภรมย. (2549). *การบริหารความเสี่ยง*. เอกสารประกอบการบรรยาย นครปฐม:  
 มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ). (2551). *คู่มือบริหาร  
 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย*. เข้าถึงได้จาก:  
<http://www1.oic.or.th/th/rbcrbs/inner02.php>, 28 มีนาคม 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
 ระดับอุดมศึกษา 2553*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ภาคพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.udru.ac.th/>, 30 ตุลาคม 2559.

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง. (2556). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. เข้าถึงได้จาก:<http://www.udru.ac.th>, 13 มีนาคม 2560.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). *องค์การและการจัดการ Organization and Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: จุฬาทอง.
- สุริพร แป้นพิบูลลาภ. (2553). *ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านการเงินของคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, จังหวัดนครปฐม.
- หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2549). *คู่มือบริการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โกลบอล กราฟฟิค.
- อนิวรรณ สุขกำเนิด. (2555). *การบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานคลังขององค์การบริหารส่วน ต.ท่าวัด อ.แวงน้อย จ.ขอนแก่น*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการการคลัง คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยปกครองถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, จังหวัดขอนแก่น.
- อริสรา สะอาดนัก. (2553). *ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในฝ่ายสารสนเทศของคณะวิชาภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, จังหวัดนครปฐม.
- อัจฉิมา สิริสวัสดิ์. (2555). *การวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงาน กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- อัจฉริยา อนันตพงศ์ (2550). *การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัญชลี พิพัฒน์เสริญ. (เมษายน 2559). การนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กร. *วารสารวิชาชีพบัญชี*. 12 (33). หน้า 126.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2547). *การตรวจสอบสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบัญชีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Australian Prudential Regulation Authority. (2006, February). *Prudential Practice Guide: GPG 230 - Operational Risk*. Retrieved from <http://www.apra.gov.au>, September 30, 2016.
- Canadian Institute of Actuaries. (2014). *Research paper on operational risk*. Retrieved from <http://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2014/214118summarye.pdf>, April 30, 2016.
- D'Arcy S.P., & Brogan J.C. (2001). *Enterprise Risk Management*. Retrieved from <http://www.business.illinois.edu/~sdarcy/Fin321/2007/Readings/erm.pdf>, November 18, 2016.

- Gonnason,T.(2015).*Risk Management Report*.Retrieved fromUniversity of New Brunswick.Retrieved from<http://www.unb.ca>, June 30, 2016.
- Marchetti. Anne M. (2012). *Enterprise Risk Management best practice Form Assessment to ongoing Compliance.*: John Wiley Sons. USA.
- MethaSuvanasarn.(2009). *Operational Risk Business*.Retrieved from. <https://itgthailand.wordpress.com>, September 30, 2016.
- Rolf van den Heever&JaninaSlawski.(2011). *Operational Risk Management*. CONVENTION 8 – 9 NOVEMBERACTUARIALSociet of South AfricaJuly. Retrieved From <http://www.actuaries.org>,October 30, 2016.
- Sweeting, Paul. (2011). *Financial enterprise risk management*.Cambridge University Press. Victoria University of Wellington.(2008, December).*Risk management policy: Planning and policy*.Retrieved from <http://www.victoria.ac.nz>, October 30, 2016.







ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### คำชี้แจงในการตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และศึกษาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็น 6 ข้อ ข้อมูลที่ท่านให้สัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นความลับการนำเสนอผลงานวิจัย และจะเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาใคร่วิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อผลการศึกษาค้างนี้จะนำมาปรับเปลี่ยนพัฒนาระบบการทำงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล  
ผู้จัดทำวิจัย



### แบบการสัมภาษณ์

1. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านบุคลากร เกิดจากสาเหตุใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติการ เกิดจากสาเหตุใดบ้าง

.....

.....

.....

3. ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เกิดจากสาเหตุใดบ้าง

.....

.....

.....

4. มีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้าง

.....

.....

.....

5. ความถี่ของความเสี่ยง และการเกิดความเสี่ยงบ่อยครั้งแค่ไหน

.....

.....

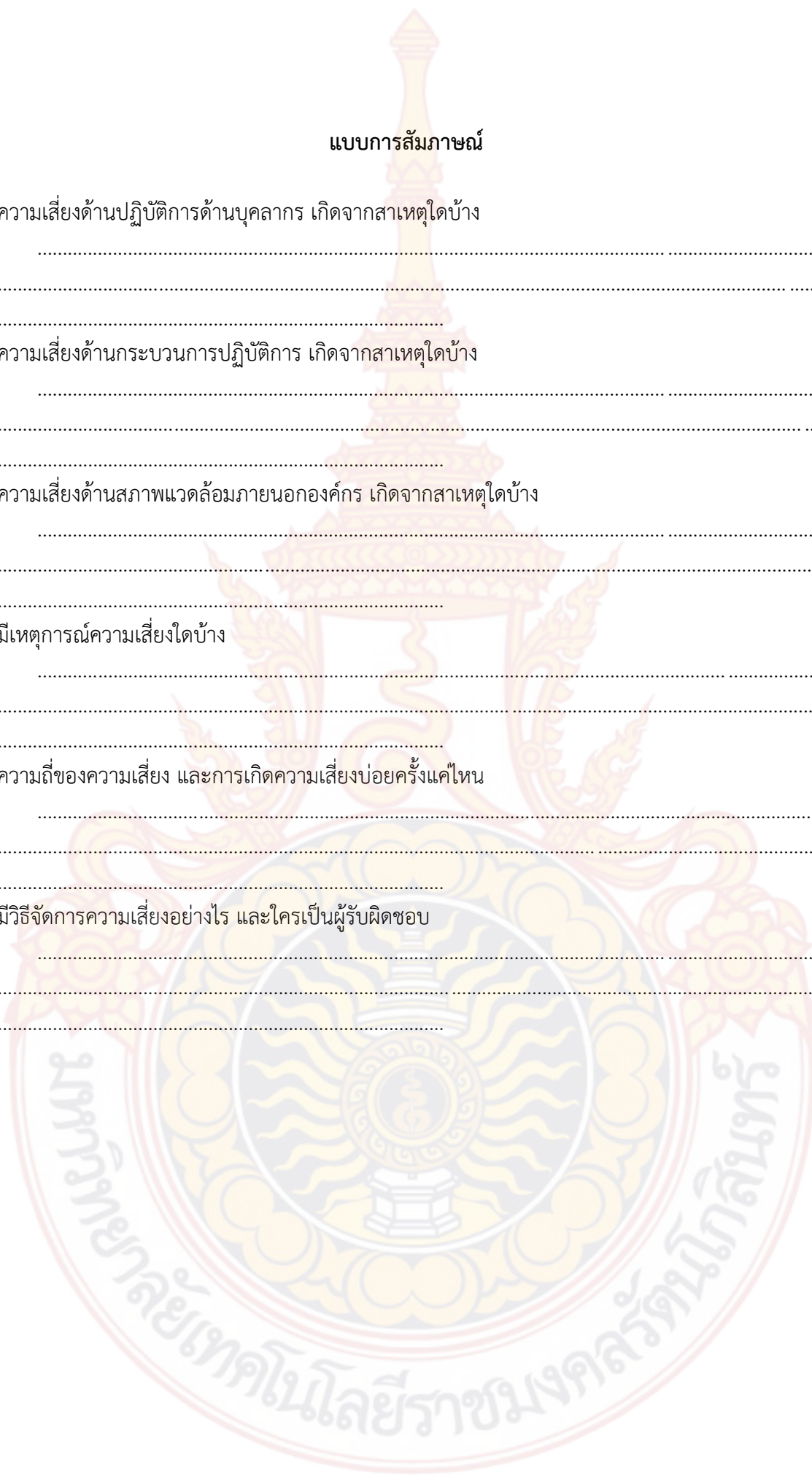
.....

6. มีวิธีจัดการความเสี่ยงอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติและพัฒนาในองค์กร โดยไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

2. แบบสอบถามนี้สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นกลุ่มปฏิบัติงานประเภทสนับสนุน จำนวน 215 คน (รายงานข้อมูลบุคลากร ปีงบประมาณ 2559 ต.ค.58 – ก.ย. 59)

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับความเสี่ยง และแนวทางแก้ไข ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วรรณวิภา จันทร์หอมกุล  
ผู้จัดทำการวิจัย



**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

**1. เพศ** ชาย หญิง**2. อายุ** น้อยกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 ปีขึ้นไป**3. ระดับการศึกษา** ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก**4. ท่านปฏิบัติงานในหน่วยงานใด** งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม งานทรัพยากรบุคคล งานคลัง งานพัสดุ งานบริหารทั่วไป**5. ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป



**ตอนที่ 2** การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐฯ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านคิดว่าการบริหารความเสี่ยงมีผลต่อปัจจัยความเสี่ยง  
ด้านปฏิบัติการ “ใช่” โปรดระบุระดับของความเสี่ยงด้วย

การบริหารความเสี่ยง	ใช่	ไม่ใช่	ระดับความสำคัญ				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
<b>ด้านการประเมินความเสี่ยง</b>							
12. ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์และจัดความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น และการนำมาบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม							
13. ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงซ่อนเร้น และความเสี่ยงสะสมรวมทั้งประสิทธิผลของการจัดการควบคุม							
14. ได้มีการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสำนักงาน คณบดี ในแต่ละจุดที่มีความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน							
15. ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและ ทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ							
<b>ด้านการจัดการความเสี่ยง</b>							
16. ได้มีการเลือกวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง ร่วมกับกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความ น่าจะเกิดและระดับผลกระทบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้							
17. ได้มีการประเมินความคุ้มค่าของวิธีการตอบสนองความ เสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการ ควบคุมที่เหมาะสม							
18. ได้มีการประเมินการควบคุมภายในร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจต้องใช้ดุลพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน							
<b>ด้านการติดตามและทบทวนความเสี่ยง</b>							
19. ได้มีการจัดทำระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอตามความจำเป็น							
20. ได้มีการจัดอันดับของความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้ อย่างถูกต้อง							



**ตอนที่ 3** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง “ใช่” โปรดระบุระดับของความเสี่ยงด้วย

ปัจจัยด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
<b>1. ด้านบุคลากร</b>							
1.1 ระดับความเข้าใจถึงนโยบาย การบริหารงาน และ ท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้							
1.2 การรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับ กฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในระดับใด							
1.3 ท่านยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามการดำเนินการทาง จรรยาบรรณที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้							
1.4 ท่านรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความ รับผิดชอบสามารถนำไปปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่ มหาวิทยาลัยกำหนดไว้							
1.5 ท่านมีความสามารถ และทักษะตรงกับลักษณะ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในระดับใด							
1.6 ท่านไม่เคยบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ไม่ ครบถ้วนซึ่งทำให้เกิดการผิดพลาด							
1.7 ท่านเคยได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพการ ทำงานของท่าน							
1.8 ภายในหน่วยของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์การทำงานระหว่างปฏิบัติงานด้วยกัน							
1.9 การปฏิบัติงานของท่านพบว่ามีปัญหาแล้วมีความ ร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาที่พบ							
1.10 ในหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ภายในหน่วยสม่ำเสมอ							
1.11 ภายในหน่วยงานของท่านมีคู่มือ วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงาน							

**ตอนที่ 3** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง “ใช่” โปรดระบุระดับของความสำคัญด้วย

ปัจจัยด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
<b>1. ด้านบุคลากร</b>							
1.12 ในหน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน							
1.13 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมต่อภาระงานหน้าที่รับผิดชอบ							
1.14 ในหน่วยงานของท่านไม่มีการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง							
1.15 ภายในหน่วยงานของท่านมีอัตราการลาของบุคลากรอยู่ในระดับใด							
1.16 สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจึงไม่ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุ ระหว่างปฏิบัติงาน							
<b>2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน</b>							
2.1 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง							
2.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน							
2.3 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ การบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม							
2.4 กฎระเบียบข้อบังคับและอำนาจหน้าที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม							
2.5 ภายในหน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นระบบ							
2.6 ภายในหน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานเป็นระบบจึงไม่เกิดความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการทำงาน							

**ตอนที่ 3** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง “ใช่” โปรดระบุระดับของความเสี่ยงด้วย

ปัจจัยด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
<b>2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน</b>							
2.7 ภายในหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและครอบคลุมภาระทั้งหน่วยงาน							
2.8 ภายในหน่วยงานของท่านไม่เคยพบอุบัติการณ์ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานผิดพลาด							
2.9 หน่วยงานของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน							
2.10 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในทุกด้าน							
2.11 หน่วยงานของท่านมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส							
2.12 หน่วยงานของท่านมีกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ							
2.13 ท่านคิดว่าภายในหน่วยงานขอท่านมีครุภัณฑ์แต่ขาดผู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือไม่มีการใช้งาน							
<b>3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>							
3.1 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดอัคคีภัย							
3.2 ท่านคิดว่ามีระบบและแผนการรองรับการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ							
3.3 ท่านคิดมีการป้องกันความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน							
3.4 ท่านคิดว่าอาคารภายในไม่มีการเกิดเหตุการณ์ฝนตกหลังคารั่ว กระจกที่เป็นผนังหน้าต่างรั่ว							

**ตอนที่ 3** ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(ต่อ)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง “ใช่” โปรดระบุระดับของความสำคัญด้วย

ปัจจัยด้านปฏิบัติการ	ใช่	ไม่ใช่	ระดับความคิดเห็น				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
<b>3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>							
3.5 การที่ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือ ผิดสัญญาจ้าง							
3.6 ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ							

**ตอนที่ 4** ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับความเสี่ยง และแนวทางแก้ไขความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

- 1.....
- .....
- 2.....
- .....
- 3.....
- .....

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านได้สละเวลาตอบคำถามอย่างถูกต้องครบถ้วนในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ภาคผนวก ค  
ผลจากการสัมภาษณ์



ลำดับ	ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	ผู้สัมภาษณ์ที่ 1	ผู้สัมภาษณ์ที่ 2	ผู้สัมภาษณ์ที่ 3	ผู้สัมภาษณ์ที่ 4	ผู้สัมภาษณ์ที่ 5
<b>ความเสี่ยงด้านบุคลากร</b>						
1	การทุจริต		X		X	
2	ขาดความรู้ความสามารถ		X			
3	การทำงานประมาทเลินเล่อ	X				X
4	อัตราการเข้าออกบุคลากรที่สูง		X		X	
<b>ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน</b>						
1	ความผิดพลาดจากวิธีการปฏิบัติงาน	X			X	
2	ความผิดพลาดจากการทำรายการหรือการอนุมัติ					X
3	ความไม่เหมาะสมตามสภาพการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับ	X		X		
<b>ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
1	ระบบการป้องกันด้านอัคคีภัย	X				
2	ระบบการป้องกันด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ	X				
3	ระบบการป้องกันด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม			X		
4	การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับจ้าง		X		X	
5	การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจ			X		

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาววรรณวิภา จันทร์หอมกุล
วัน เดือน ปีเกิด	11 กรกฎาคม 2528
สถานที่เกิด	จ.สุพรรณบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	77/35-36 คอนโดฟิงอัมพร ถ.สามัคคี อ.เมือง จ.นนทบุรี 1100
สถานที่ทำงาน	คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีบัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ พ.ศ. 2556
ประสบการณ์ทำงาน	พนักงานสายสนับสนุน ตำแหน่ง นักตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

