



การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปรีวัฒน์ มีต้องปัน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



RISK MANAGEMENT CASE STUDY AUTONOMY COLLEGE

Pariwat Meethongpan

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

การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปรีวัฒน์ มีต้องปัน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

RISK MANAGEMENT CASE STUDY AUTONOMY COLLEGE

Pariwat Meethongpan

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



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชื่อการค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ
ชื่อผู้วิจัย นายปรีวัฒน์ มีต้องปัน
วิชาเอก การบัญชี
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พรชัย นฤตมกุล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
(นายรพี ม่วงนนท์)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภา ทองคง)

..... กรรมการ
(ดร.ดารารัตน์ สุขแก้ว)

..... กรรมการ
(ดร.พรชัย นฤตมกุล)



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

Independent Study Title Risk Management Case Study Autonomy College
Researcher Mr.Pariwat Meethongpan
Major Accounting
Advisor Pornchai Naruedomkul, Ph.D.

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
(Dararat Sukkaew, D.B.A.)

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

การค้นคว้าอิสระ	การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ
ชื่อผู้วิจัย	นายปวิวัฒน์ มีต้องบัน
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.พรชัย นฤตมกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

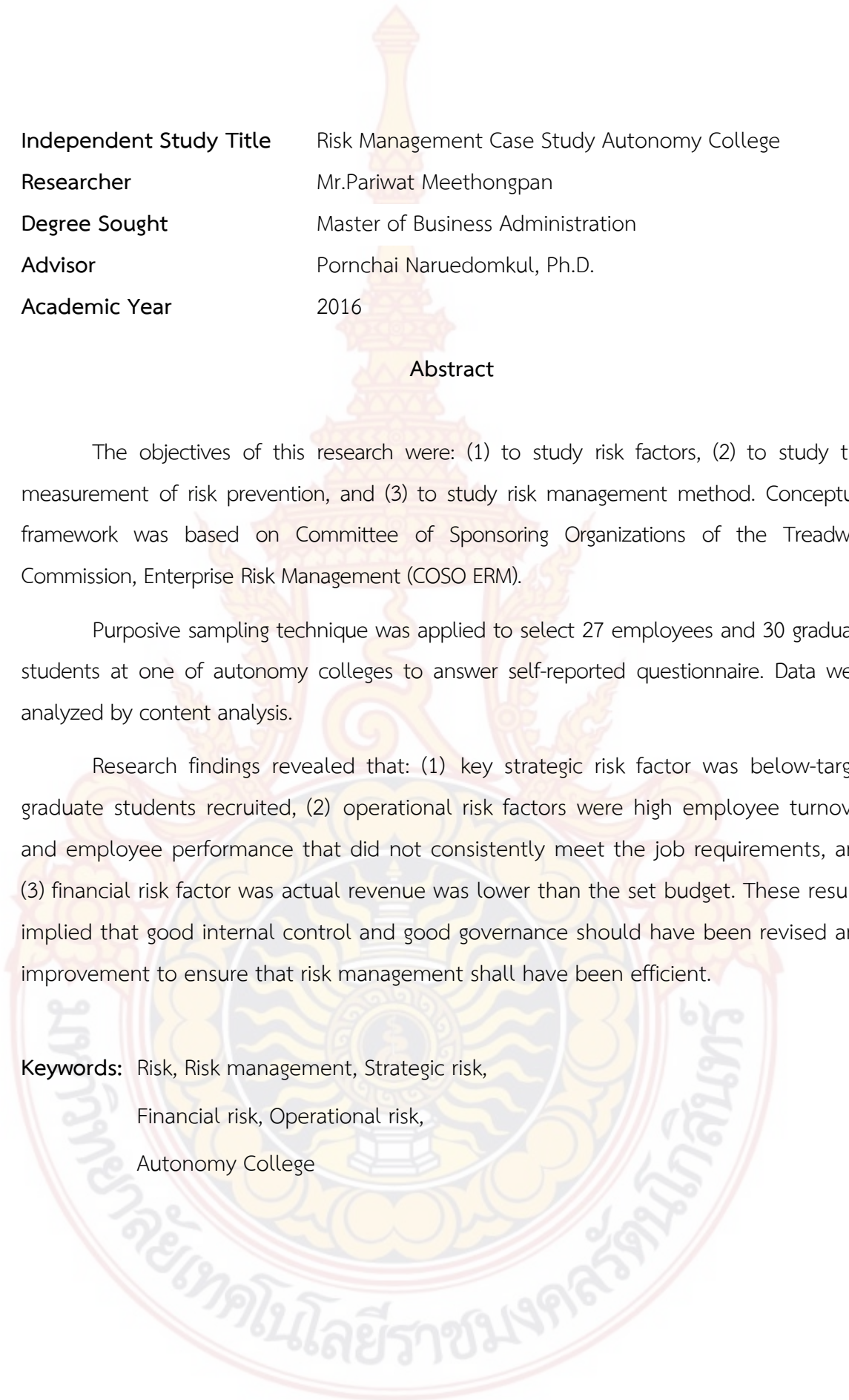
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยง (2) เพื่อศึกษาแนวทางและมาตรการการป้องกันความเสี่ยง และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยมีกรอบแนวความคิดของงานวิจัยประยุกต์จาก แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของโคโซ

วิธีการสำรวจ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เลือกพนักงานวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 27 คน และนักศึกษา 30 เพื่อตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ จำนวนนักศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด (2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ คือ อัตราการลาออกของพนักงานสูง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามขอบเขตงานที่ต้องการ และ (3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน คือ รายได้ที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ ผลดังกล่าวสามารถตีความได้ว่า ควรปรับปรุงและแก้ไขให้มีการควบคุมภายในที่ดีและมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความเสี่ยง, การบริหารความเสี่ยง, ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ, วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....



Independent Study Title	Risk Management Case Study Autonomy College
Researcher	Mr.Pariwat Meethongpan
Degree Sought	Master of Business Administration
Advisor	Pornchai Naruedomkul, Ph.D.
Academic Year	2016

Abstract

The objectives of this research were: (1) to study risk factors, (2) to study the measurement of risk prevention, and (3) to study risk management method. 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 27 employees and 30 graduate students at one of autonomy colleges to answer self-reported questionnaire. Data were analyzed by content analysis.

Research findings revealed that: (1) key strategic risk factor was below-target graduate students recruited, (2) operational risk factors were high employee turnover and employee performance that did not consistently meet the job requirements, and (3) financial risk factor was actual revenue was lower than the set budget. These results implied that good internal control and good governance should have been revised and improvement to ensure that risk management shall have been efficient.

Keywords: Risk, Risk management, Strategic risk,
Financial risk, Operational risk,
Autonomy College

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ ดร.พรชัย นฤตมกุล ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทาง รวมทั้งตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนการจัดทำการค้นคว้าศึกษาอิสระของผู้วิจัยให้มีความสมบูรณ์ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ทำการสอนในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิตธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดการศึกษาในหลักสูตร

ขอขอบคุณพนักงานและนักศึกษาของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ที่ให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น MBA 8.1 บพิตรพิมุข จักรวรรดิ ทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาทั้งเรื่อง การทำงานและการเรียน ได้ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันตลอดการศึกษา

ขอกราบขอกระคุณคุณบิดา มารดา น้องชายและสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ที่คอยเป็น แรงผลักดันคอยเป็นกำลังใจ คอยห่วงใยตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งทำการค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์ ที่เป็นแหล่งให้เรียนรู้ชีวิตในสังคมการทำงาน ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับ ปริญญาโท เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ทำให้การศึกษาสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ปรีวัฒน์ มีต้องปัน

พฤษภาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ	2
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	2
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 ความเสี่ยง	4
2.2 ประเภทของความเสี่ยง	6
2.3 ปัจจัยความเสี่ยง	9
2.4 องค์ประกอบของความเสี่ยง	12
2.5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	14
2.6 การวัดระดับความเสี่ยง	17
2.7 ประโยชน์ของความเสี่ยง	18
2.8 การควบคุมภายใน	18
2.9 ธรรมชาติของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	19
2.10 ทฤษฎีโครงสร้างองค์กร	19
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 กรอบแนวความคิด	21
3.2 วิธีกรวิจัย	21
3.2.1 ศึกษาที่มาและความสำคัญ	21
3.2.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
3.2.4 เครื่องมือการวิจัยและวิธีการเก็บข้อมูล	22
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
3.2.6 จัดทำตารางแสดงความเสี่ยง	22
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	
4.1 ผลข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์.....	24
4.2 คำอธิบายความเสี่ยง	27
4.3 การประเมินความเสี่ยง	30
4.4 สรุปจากตารางประเมินความเสี่ยง	33
4.5 โครงสร้างวงจร PDCA.....	33
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	36
5.2 ข้อจำกัดในการวิจัย	37
5.3 ข้อเสนอแนะ	37
บรรณานุกรม	38
ภาคผนวก แบบสัมภาษณ์งานวิจัย.....	40
ประวัติผู้วิจัย	45

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางแสดงประเภทของความเสี่ง.....	6
2.2 ตารางแสดงปัจจัยความเสี่ง กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน	9
2.3 ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบการบริหารความเสี่งของISO 31000 กับ COSO ERM	16
2.4 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ง (Risk Assessment Matrix)	17
4.1 แสดงคำอธิบายความเสี่ง.....	27
4.2 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ง (Risk Assessment Matrix).....	29
4.3 ตารางประเมินความเสี่ง	30
4.4 ตารางแสดงการปฏิบัติตามวงจร PDCA	34

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM	12
2.2	แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000.....	14
4.1	แสดงจำนวนผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานปฏิบัติการและนักศึกษาของวิทยาลัยฯ	23

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมา

วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามมติสภาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 มีวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความหลากหลายสนองต่อความต้องการระดับชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในสังคมการประกอบการ เพื่อผลิตงานวิจัยและพัฒนาที่สามารถนำไปต่อยอดองค์ความรู้และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เพื่อให้บริการวิชาการและองค์ความรู้แก่สังคมการประกอบการและชุมชน และเพื่อให้ส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง เปิดสอนปริญญาโท 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) ใช้เวลาศึกษา 2 ปี (6 ภาคการศึกษา) และหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) ปริญญาโทควบเอก 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ม และ รป.ด.) เป็นหลักสูตรที่มีความต่อเนื่องกันระหว่างปริญญาโทกับปริญญาเอก โดยรับบุคคลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทุกสาขาเข้าศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ระยะเวลา 1 ปีครึ่ง (3 ภาคเรียนปกติ และ 1 ภาคฤดูร้อน) เมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทตามหลักสูตรของวิทยาลัย นักศึกษาสามารถเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ได้ทันทีโดยใช้เวลาศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต 2 ปี (4 ภาคเรียนปกติ และ 1 ภาคฤดูร้อน) ปริญญาเอก 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) และหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บธ.ด.)

การดำเนินงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง มีบุคลากรจำนวนมากหลายฝ่าย หลายพื้นที่ จึงอาจมีความสับสนหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญ ที่จะช่วยลดหรือขจัดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลเสียต่อวิทยาลัยฯ เนื่องจากการขยายหลักสูตรการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นและมีการรับการจัดการเรียนการสอนจากคณะบริหารธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องการที่จะทบทวนและศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพต่อวิทยาลัยฯ

1.2 คำถามของการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยความเครียดบ้าง ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.2.2 แนวทางและมาตรการใด ที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.2.3 ความเสี่ยงระดับใด ที่ผู้บริหารของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งยอมรับได้

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 ศึกษาปัจจัยความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.3.2 ศึกษาแนวทางและมาตรการ การป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.3.3 การบริหารความเสี่ยงแบบใด ที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.4.1 ฝ่ายบริหารได้ทราบปัจจัยความเสี่ยง และนำไปพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.4.2 มีมาตรการการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.4.3 ฝ่ายบริหารทราบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อนำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.5.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

1.5.2.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ใช้ระยะเวลา 4 เดือน

1.5.2.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา ใช้ระยะเวลา 3 เดือน

5.3 ขอบเขตด้านประชากร

5.3.1 ประชากร คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุน รวม 38 คน รวมทั้งนักศึกษาภายใต้หลักสูตรของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

5.3.2 กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุน มีเกณฑ์การเลือก คือ หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่าย และพนักงานที่ปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป สำหรับการสุ่มนักศึกษาใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) มีเกณฑ์การเลือก คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษาชั้น ปีที่ 2 ขึ้นไป เพราะนักศึกษาชั้นปีที่ 1 อาจยังไม่ทราบถึงปัจจัยความเสี่ยง

ดังนั้น จึงสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุนที่ตรงตามเกณฑ์รวม 19 คน และนักศึกษาจำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 57 คน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีของความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเสี่ยง

เกษม ภูเจริญธรรม (2549, หน้า 3) ให้นิยามความเสี่ยง คือ “โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งใน ด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้”

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556, หน้า 12) ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ “เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่ความหวัง ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน”

ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ (2553, หน้า 16) ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง คือ “โอกาสที่บางสิ่ง บางอย่าง การกระทำหรือหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 24) ได้ให้นิยามของความเสี่ยง คือ “ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

เจนเนตร มณีนาค และคณะ, 2548 (อ้างถึงใน ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์, 2553, หน้า 8) ได้ให้นิยามของความเสี่ยง คือ “เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในและระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้”

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554, หน้า 442) ได้กล่าวถึง มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ระดับนานาชาติ (International Organization of Standard : ISO) ที่กำหนดมาตรฐาน ISO 31000 ได้ให้นิยามความเสี่ยง คือ “เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบ เหตุการณ์อาจเป็นได้ ทั้งเชิงบวกและ

เชิงลบ ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือการดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จองค์กรจึงควรมีมาตรการควบคุมและจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้”

สมยศ ชีแจง (2556, หน้า 11) ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า “โอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จที่วางไว้”

อุษณา ภัทรมนตรี (2558, หน้า 5) ได้กล่าวถึง The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ที่ให้คำนิยามความเสี่ยง คือ โอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายความเสี่ยงข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความเสี่ยง ได้ว่า โอกาสในการเกิดการกระทำหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อให้องค์กรเกิดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ประเภทของความเสี่ยง

ตารางที่ 2.1 จำแนกประเภทความเสี่ยงไว้หลายลักษณะ ซึ่งสามารถสรุปประเภทความเสี่ยงได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยและ นักวิชาการ ประเภทของความเสี่ยง	คู่มือการบริหารความเสี่ยง ของกระทรวงศึกษาธิการ	เกษม ภูใจวิญญธรรม	พัชรินทร์ ชาววงษ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ	ดร. สุนทรายุทธ์
2.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	✓	✓		✓	
2.1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	✓	✓		✓	
2.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓
2.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	✓				
2.1.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจาก อันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน		✓	✓	✓	
2.1.6 ความเสี่ยงทางด้านการวิจัย			✓		
2.1.7 ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์			✓		
2.1.8 ความเสี่ยงทางด้านกีฬา			✓		
2.1.9 ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบาย สถานศึกษา					✓
2.1.10 ความเสี่ยงต่อผลผลิตและ การบริการ					✓
2.1.11 ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร					✓
2.1.12 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ					✓
2.1.13 ความเสี่ยงด้านวัตถุทรัพยากร					✓

ความเสี่ยงแบ่งออกได้ 13 ประเภท ดังนี้

2.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่กำหนดแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อองค์กรและทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 3; เกษม ภูเจริญธรรม, 2549, หน้า 8; จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2556, หน้า 18; สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2551 อ้างถึงใน ณิชธิญา ปัทมทัตตานนท์, 2553, หน้า 23)

2.1.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และบุคลากรในองค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 3; เกษม ภูเจริญธรรม, 2549, หน้า 8; สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2551 อ้างถึงใน ณิชธิญา ปัทมทัตตานนท์, 2553, หน้า 23)

2.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึง ความเสี่ยงทางด้านบัญชีและการตรวจสอบระบบความถูกต้อง เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดสรรงบประมาณ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การจัดทำบัญชีการเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม โบนัสรับเงิน การจัดทำทะเบียนการจัดทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้างการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจเปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและการรายงานทางการเงินบัญชี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 3; ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 9; เกษม ภูเจริญธรรม, 2549, หน้า 8; พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, หน้า 15; สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2551 อ้างถึงใน ณิชธิญา ปัทมทัตตานนท์, 2553, หน้า 23)

2.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ และแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 3)

2.1.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน จากสภาพการทำงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ภัยพิบัติ ทางธรรมชาติ หรือการก่อการร้าย (เกษม ภูเจริญธรรม, 2549, หน้า 8; พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554,

หน้า 16; สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2551 อ้างถึงใน รัชชิตญา บัณฑิตตานนท์, 2553, หน้า 23)

2.1.6 ความเสี่ยงทางการวิจัย

ความเสี่ยงทางการวิจัย หมายถึง ความเสี่ยงจากการใช้เงินทุนวิจัยไม่เหมาะสมหรือ การฝ่าฝืนระเบียบของทุนวิจัย ผิดทางอาญาร้ายแรงและการย้ายทรัพย์สินของบุคคลอื่นมาเป็นของตนเอง โดยเจตนา (พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, หน้า 17)

2.1.7 ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแบ่งแยก การเลือกการมอบหมายหน้าที่ และความเท่าเทียมในการจ้างงาน ความประพฤติของลูกจ้างที่ผิดหรือไม่เหมาะสม การล่วงละเมิดลูกจ้าง หรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การคุกคามจากนายจ้าง (พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, หน้า 18)

2.1.8 ความเสี่ยงทางด้านกีฬา

ความเสี่ยงทางด้านกีฬา หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้ทรัพย์สินนักกีฬาหรือ การรับรองการอนุมัติในทางที่ผิด การประพฤติที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกใหม่ ความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญ ความไม่เหมาะสมในการช่วยเหลือทางการเงิน การประพฤติที่ไม่เหมาะสมทางเพศ (พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, หน้า 18)

2.1.9 ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา

ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก โครงสร้าง นโยบาย และระบบของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ การสร้างเครือข่าย ต่าง ๆ ทำให้สิ้นเปลืองและเสี่ยงต่อการลงทุน (ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 35)

2.1.10 ความเสี่ยงต่อผลผลิตและการบริการ

ความเสี่ยงต่อผลผลิตและการบริการ (Products and Service Force) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียนลงทุน (ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 37)

2.1.11 ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร

ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปริมาณและคุณภาพของบุคลากร ในสถานศึกษา หรือองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เช่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน (ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 36)

2.1.12 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์ลงทุน (ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 34)

2.1.13 ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร

ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษาลงทุน (ธร สุนทรายุทธ์, 2550 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 37)

2.3 ปังจัยความเสี่ยง

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงปังจัยความเสี่ยง กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน

ความเสี่ยงด้าน	ด้านกลยุทธ์	ด้านการปฏิบัติการ	ด้านการเงิน
ปังจัยความเสี่ยง			
การรับนักศึกษาไม่ตรงตามเป้าหมาย	✓		✓
การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ระเบียบต่าง ๆ	✓	✓	
พนักงานใหม่ขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่		✓	
การกระจายของสถานที่ที่ปฏิบัติงาน		✓	
บุคลากรขาดความรู้ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน		✓	
การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	✓		
ขาดคู่มือในการปฏิบัติงาน		✓	
การสื่อสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ		✓	
การทำงานของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ		✓	
การทำงานผิดพลาด		✓	
อุปกรณ์การเรียนการสอน ไม่พร้อม		✓	
ขาดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน		✓	
งานไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน		✓	

2.3.1 ความเสี่ยงในแต่ละด้าน เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาจากปังจัยภายนอก และปังจัยภายใน โดยปังจัยความเสี่ยง มีผู้ให้คำนิยามดังนี้

เกษม ภูเจริญธรรม (2549, หน้า 3) ให้นิยามว่า “ต้นเหตุ หรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้น

อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง” เช่น ความกดดันจากผู้บริหารความรู้ความสามารถของบุคลากร ปริมาณขอการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร สภาพความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ การกระจายของสถานที่ปฏิบัติงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 3) ให้คำจำกัดความว่า เป็นต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียหายที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด

2.3.2 ปัจจัยภายนอก มีผู้ให้คำนิยามดังนี้

2.3.2.1 กระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 4) ให้นิยามไว้ว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะทางการเมือง สังคม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขัน ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางการเมือง

2.3.2.2 อัจฉริยา อนันตพงศ์, 2550 (อ้างถึงใน วนิดา ปอน้อย, ม.ป.ป., หน้า 12) จำแนกประเภทของความเสียหายจากปัจจัยภายนอก มี 4 ประเภท คือ

1.) ความเสี่ยงจากการแข่งขัน (Competitive Risk) เช่น ความเสี่ยงจากการที่มีคู่แข่งในลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันเกิดขึ้นใหม่ ความเสี่ยงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องพัฒนาเพื่อแข่งขันกับเทคโนโลยีด้วย

2.) ความเสี่ยงจากผู้ขายหรือผู้ให้บริการ (Supplier Risk) เช่น บริษัทส่งมอบสินค้า หรือบริการล่าช้ากว่ากำหนด หรือคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญา

3.) ความเสี่ยงจากกฎ ระเบียบ (Regulatory Risk) เช่น มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องต่าง ๆ

4.) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ หรือการเมือง (Economic/Policy Risk) เช่น ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนสินค้าเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

2.3.3 ปัจจัยภายใน

2.3.3.1 ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 319) ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ

2.3.3.2 อัจฉริยา อนันตพงศ์, 2550 (อ้างถึงใน วนิดา บอน้อย, ม.ป.ป., หน้า 11) จำแนกประเภทของ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน มี 3 ประเภท คือ

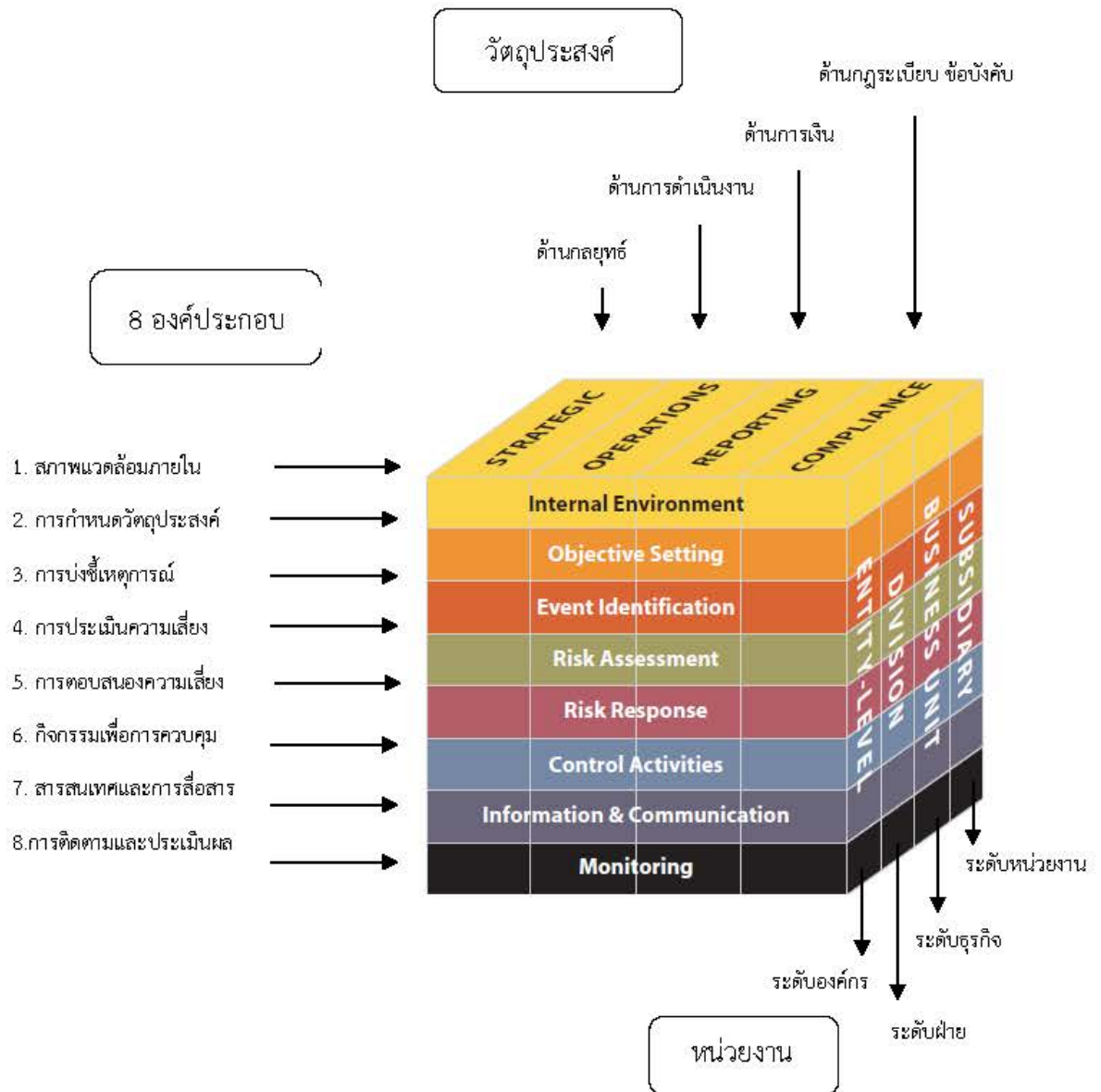
1.) ความเสี่ยงจากการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพทางการเงิน เช่น งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม การขาดสภาพคล่องทางการเงิน

2.) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการปฏิบัติงาน การบริหารการดำเนินงาน รวมถึงระบบการบริหารบุคคล (Human Resource) เช่น การวางระบบการปฏิบัติงานในการรับช่วงงานไม่มีความต่อเนื่องสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานไม่พอเพียงหรือไม่เหมาะสมกับการใช้งานบุคลากรขาดความรู้/ขาดทักษะในการปฏิบัติงานและการลดจำนวนบุคลากรภายในองค์กร

3.) ความเสี่ยงด้านนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (Policy/Strategic Risk) เช่น นโยบายของผู้บริหารแต่ละส่วนงานไม่มีความสอดคล้องกัน เพราะไม่คำนึงถึงนโยบายหรือวิสัยทัศน์ในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก หรือเน้นกลยุทธ์เดิมโดยไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการให้คู่สัญญาปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร

2.4 องค์ประกอบของความเสี่ง

กระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 7 - 9) ได้ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติที่ไปตามหลักสากลอ้างอิงตามกรอบของ COSO มีขั้นตอนของการดำเนินการตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร COSO ERM ได้แก่



ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO
ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). หน้า 8.

องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM มี 8 ด้าน สรุปลักษณะสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

2.4.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร

2.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อวางแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

2.4.3 การระบุเหตุการณ์ (Risk Identification)

การระบุปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก รวมถึงเหตุการณ์ที่ต่อให้เกิดความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น นโยบายการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ระดับความของความเสี่ยง ประเมินจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะความรุนแรงของความเสี่ยงที่ได้

2.4.5 การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)

การจัดการตอบสนองความเสี่ยงจะกระทำเมื่อมีการประเมินระดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว โดยจะนำความเสี่ยงที่ประเมินได้ มาทำการหาแนวทางในการลดโอกาสของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

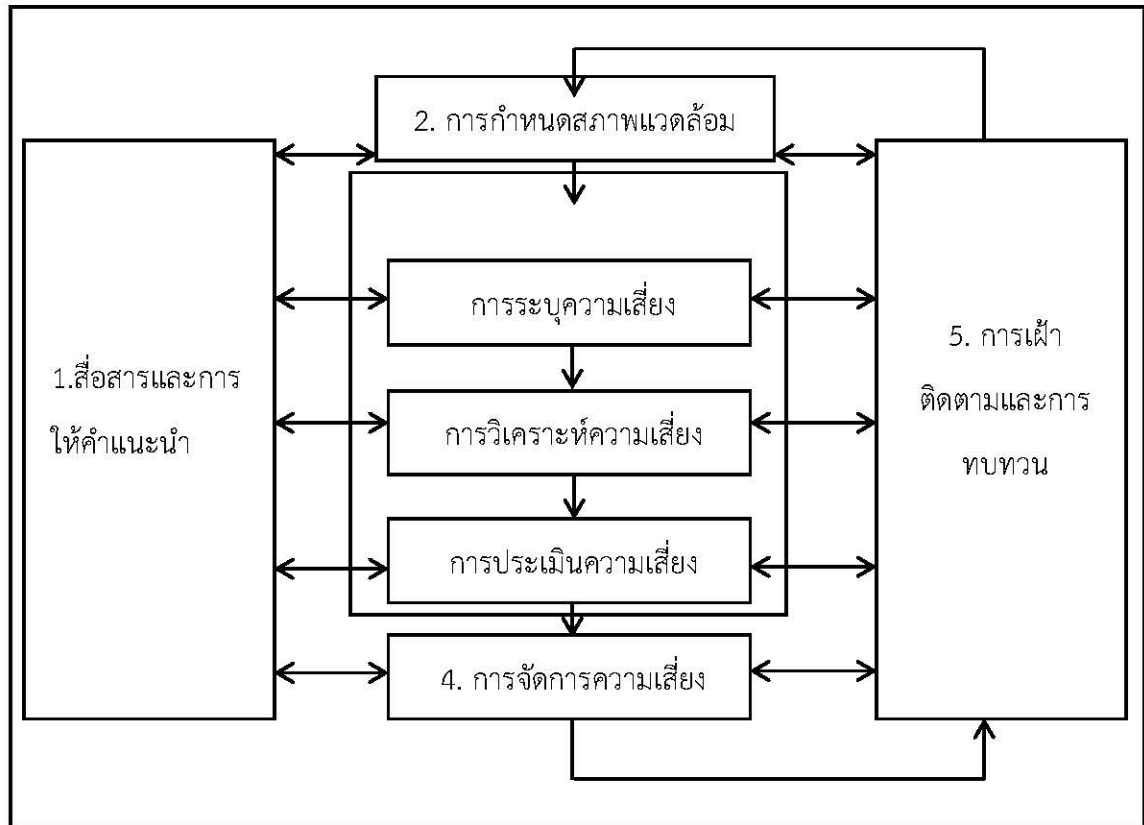
2.4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรเพื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนปฏิบัติขององค์กร

2.4.8 การติดตามผล (Monitoring)

เพื่อให้องค์กรทราบว่าการดำเนินการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.5 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000

ที่มา: Carl Gibson. (2009) อ้างถึงใน ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). หน้า 426.

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 มี 5 ขั้นตอน

2.5.1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communicate and Consult) แผนการสื่อสารและการให้คำแนะนำ ควรจัดทำในขั้นตอนแรก แผนนี้จะระบุถึงประเด็นและผลที่ตามมา รวมถึงการหามาตรการในการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ

2.5.2 การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context) การกำหนดสภาพแวดล้อมควรทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น สังคม วัฒนธรรม การเมือง

กฎหมาย ข้อบังคับ เทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บทบาท หน้าที่ ภาระงานที่รับผิดชอบ กลยุทธ์ขององค์กร

2.5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องมีการจัดระดับความสำคัญ ที่จะต้องทำการจัดการความเสี่ยง รวมไปถึงการพิจารณาถึงความเสี่ยงต่อผลกระทบรวมต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์และจัดระดับของความเสี่ยง โดยการที่จะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ในการจัดระดับความเสี่ยงจะนิยมการจัดระดับเป็นแบบ (Rating Scale) เช่น ระดับ 3 – 1 โดยที่ ระดับ 3 = มาก ระดับ 2 = ปานกลาง และระดับ 1 = น้อย หรือในบางองค์กรจะใช้ ระดับ 5 – 1 หรือ 10 – 1 เพื่อความละเอียดในการจัดระดับ

โอกาส (Likelihood) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

การประเมินและการจัดระดับ อาจพิจารณาจาก เช่น ปริมาณงานมาก – น้อย ความซับซ้อนของงานมาก – น้อย อัตราความผิดพลาดในงานกับความเสียหาย การสื่อสารในงานกับผลกระทบต่องาน

2.5.4 การจัดการความเสี่ยง (Treat the Risks) การหาทางในการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถทำให้ความเสี่ยงอยู่ในการควบคุมได้ และยังเป็นการตัดสินใจที่จะหาความคุ้มค่าระหว่างต้นทุนและสิ่งลงทุนเพื่อจัดการความเสี่ยงเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับมา

Dorfman, 1997 (อ้างถึงใน ณิชธัญญา บัณฑิตานนท์, 2553, หน้า 38) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 กลยุทธ์คือ

2.5.4.1 Take การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ทำอะไรใด ๆ กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อยความน่าจะเป็นหรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2.5.4.2 Treat การลดความเสี่ยง คือ การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือความเสียหายโดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

2.5.4.3 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือการหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

2.5.4.4 Transfer การกระจายหรือการถ่ายโอน คือ การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอนภาระให้ผู้รับผิดชอบ ในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน และการจัดประกันภัย เป็นต้น

2.5.5 การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (Monitor and Review) ควรมีการตรวจสอบเฝ้าระวังเป็นประจำ จะเป็นช่วงเวลาหรือครั้งคราว ความรับผิดชอบในการติดตามควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 2.3 ตารางเปรียบเทียบขององค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000 กับ COSO ERM

องค์ประกอบของ ISO 31000	องค์ประกอบของ COSO ERM
การกำหนดสภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมภายใน
	การกำหนดวัตถุประสงค์
การประเมินความเสี่ยง	การระบุเหตุการณ์
	การประเมินความเสี่ยง
การจัดการความเสี่ยง	การจัดการตอบสนองความเสี่ยง
	กิจกรรมควบคุม
การสื่อสารและการให้คำแนะนำ	สารสนเทศและการสื่อสาร
การเฝ้าติดตามและการทบทวน	การติดตามผล

ที่มา: ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). หน้า 247.

Knight, 2009 and Michael Rasmussen, 2009 (อ้างถึงใน ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2554, หน้า 426) ได้กล่าวว่า “ISO 31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้กับได้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ก็ตาม หรือไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ภาครัฐและภาคเอกชน จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000 นี้คือเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (guideline) จึงง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กรมากกว่าการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM และยังเป็นมาตรฐานที่พยายามนิยามคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และหาแบบจำลองร่วมที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง”

Ali Samad-Khan, 2005 and Johan Haelterman, 2010 (อ้างอิงใน ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2554, หน้า 426) ได้กล่าวถึง COSO ERM ว่า “มีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่ยุงยาก และซับซ้อนเกินไปทำให้ผู้ที่ใช้งานมีความเข้าใจสับสน และไม่ชัดเจน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM มีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่เป็นภาคการเงิน การบัญชีที่ต้องการจะควบคุมกิจการภายใน เพื่อที่จะป้องกันการคุกคามที่จะเกิดขึ้นโดยมีการควบคุมเป็นหลัก”

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนวของ COSO ERM และ ISO 31000 มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันทั้งสิ้น จึงเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงนั้น ทำเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งก็เพียงพอ ซึ่งวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางคู่มือการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ที่กระทรวงศึกษาธิการออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.6 การวัดระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 2.4 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

โอกาส ผลกระทบ	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้นได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่างแน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	(5) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก	(25) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(16) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(9) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1) ความเสี่ยงต่ำมาก	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำ	(5) ความเสี่ยงต่ำ

ที่มา: พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). หน้า 31.

จากตารางสามารถแบ่งระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องดำเนินการแก้ไขทันที

2.6.2 ความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.6.3 ความเสี่ยงปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องมีการระบุความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และต้องมีการจัดการควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดการเคลื่อนย้ายไปยังความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้

2.6.4 ความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

2.6.5 ความเสี่ยงต่ำมาก เป็นระดับที่ยอมรับได้ สามารถจัดการได้โดยใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง

2.7 ประโยชน์ของความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีประโยชน์มาก มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

2.7.1 อุษณา ภัทรมนตรี (2559, หน้า 8) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ข้อ

2.7.1.1 การสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงมีแผนงานและวัตถุประสงค์ เป็นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กร และเพิ่มความมั่นใจให้กับกลยุทธ์

2.7.1.2 สร้างความมั่นใจในการเติบโตในระยะยาว มีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะรักษาสมดุลของอัตราการเจริญเติบโตในระยะยาว ไม่ควรตั้งเป้าหมายอะไรที่สูงเกินไป

2.7.1.3 เป็นการบริหารเชิงรุก เป็นการที่รับทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า มีการป้องกันที่ต้นเหตุ รวมถึงมีการเตรียมการที่จะรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

2.7.1.4 สร้างระบบสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร การบริหารความเสี่ยงในองค์กรต้องได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกฝ่าย ทุกระดับ ทำให้คนในองค์กรมีการสื่อสารซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงาน การเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ในการแก้ไขปัญหา อาจจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาสได้รับความคิดเห็น หรือแนวทางใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

2.7.1.5 สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.8. การควบคุมภายใน

2.8.1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ม.ป.ป., หน้า 2 – 3) ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

8.1.1 การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึงการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

8.1.2 การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

8.1.3 การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานของหน่วยรับ

2.9 ธรรมเนียมปฏิบัติ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.9.1 พระสกล ฐานธมโม (2556, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาจากคำว่า ธรรมา + อภิบาล หมายความว่า หลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

2.9.1.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตาม ตลอดจนทุกคนในสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย

2.9.1.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ ตลอดจนมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ

2.9.1.3 หลักความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษา ที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ไม่บิดเบือนหรือ ปิดบัง

2.9.1.4 หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ เราทำทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ

2.9.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ นอกจากจะต้องมีความรับผิดชอบต่อแล้วยังต้อง สร้างกระบวนการให้หน่วยงานต่าง ๆ มาตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานของเราโปร่งใสจริง

2.9.1.6 หลักความคุ้มค่าได้แก่การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ สูงสุด คุ้มค่าเงิน คุ้มค่าเวลา คุ้มค่าแรงงาน

2.10 ทฤษฎีโครงสร้างองค์กร

2.10.1 สมคิด บางโม, 2553 (อ้างถึงใน เกษวลี สังขทิพย์, 2556, หน้า 21 - 23) โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมของหน่วยงานและความสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งมีโครงสร้าง 4 แบบ คือ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และโครงสร้างแบบเมทริกซ์

2.10.1.1 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก แบ่งตามลักษณะหน่วยงานย่อยแต่ละภารกิจของ องค์กร มีลักษณะไม่ซับซ้อน ไม่มีที่ปรึกษาหรือกรรมการ เป็นการจัดองค์กรของ ห้างหุ้นส่วนขนาดเล็ก

2.10.1.2 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา มีที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือและ ให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร แต่อาจจะเกิดความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารกับที่ปรึกษาได้

2.10.1.3 โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ เป็นการแบ่งแยกงานออกไปตาม ประเภทของงานแต่ละหน่วยงานที่มีอำนาจเด็ดขาด เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลาง

2.10.1.4 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ เป็นการผสมผสานโครงสร้างองค์กรแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่ สมาชิกจะมาจากการรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ อยู่ภายใต้ผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ และเมื่อเสร็จโครงการ สมาชิกจะกลับไปยังแผนกเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด พบว่าปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ควรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี การควบคุมภายในที่ดี มีแผนในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่วิทยาลัยฯ ยอมรับได้ โดยการบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยฯ ต้องการพัฒนาความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM จะส่งผลให้สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการจึงทำให้การบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษา การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ และได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยมีการศึกษาดังนี้

3.1 กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย ดังนี้

3.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยความเสี่ยงประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนไม่ตรงตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ระเบียบต่าง ๆ พนักงานใหม่ขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ การกระจายพื้นที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ขาดคู่มือในการปฏิบัติงาน การสื่อสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการหมุนเวียนของบุคลากร ทรัพยากรการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา การทำงานของพนักงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ งานไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน

3.1.2 ตัวแปรตาม คือ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM มี 8 ขั้นตอน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การจัดการตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามผล

3.2 วิธีการวิจัย

3.2.1 ศึกษาที่มาและความสำคัญ

3.2.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย:

- แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยง
- ประเภทของความเสี่ยง
- ปัจจัยความเสี่ยง
- การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

- การวัดระดับของความเสี่ยง
- กลยุทธ์การจัดการจัดความเสี่ยง

- การควบคุมภายใน
- ธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ก) ประชากร คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุน รวม 38 คน รวมทั้งนักศึกษาภายใต้หลักสูตรของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ข) กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุน มีเกณฑ์การเลือก คือ หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่าย และพนักงานที่ปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป สำหรับการสุ่มนักศึกษาใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) มีเกณฑ์การเลือก คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษาชั้น ปีที่ 2 ขึ้นไป เพราะนักศึกษาชั้นปีที่ 1 อาจยังไม่ทราบถึงปัจจัยความเสี่ยง

ดังนั้น จึงสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานฝ่ายสนับสนุนที่ตรงตามเกณฑ์ รวม 19 คน และนักศึกษาจำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 57 คน

3.2.4 เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์แสดงทัศนคติต่าง ๆ นอกเหนือจากคำพูด รวมทั้งสามารถสังเกตพฤติกรรม ปฏิกริยา และท่าทางต่าง ๆ

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

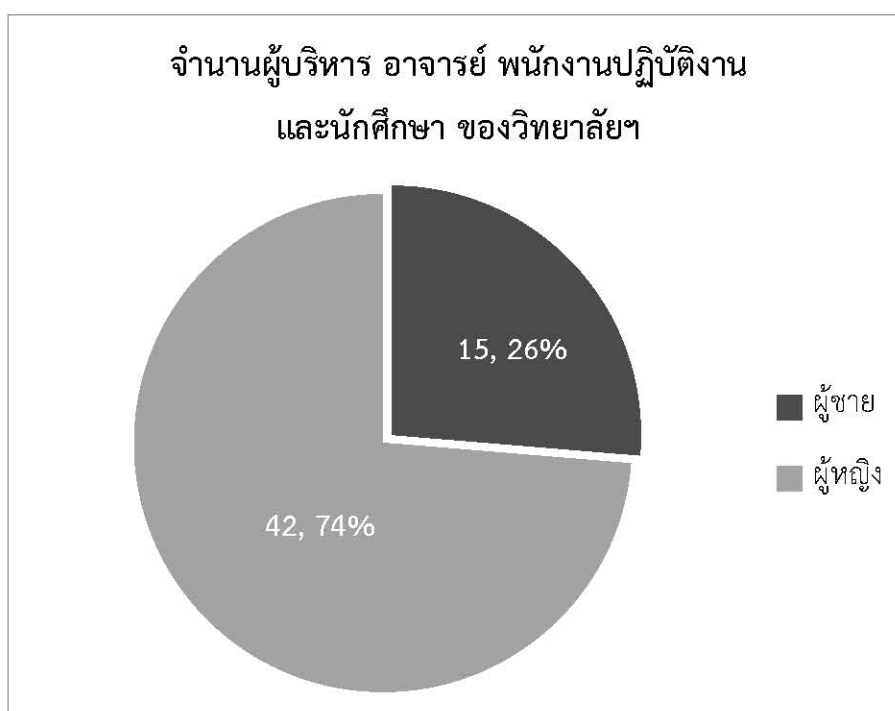
วิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล การสรุปประเด็นสำคัญ และการแปลความหมายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย (วรภูริ มุลสิน, 2553, หน้า 14 - 15)

3.2.6 จัดทำตารางแสดงความเสี่ยง

บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

จากการสอบถามผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานปฏิบัติงาน และนักศึกษา รวมทั้งสิ้น 57 คน แบ่งเป็นผู้ชายจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 26 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด และเป็นผู้หญิงจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 74 ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด



ภาพที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานปฏิบัติการและนักศึกษาของวิทยาลัยฯ

4.1 ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

วิเคราะห์ประเภทความเสี่ยง

4.1.1 จากการสัมภาษณ์ประเภทความเสี่ยงมีทั้งหมด 10 ประเภท คือ

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร
- ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน
- ความเสี่ยงด้านการวิจัย
- ความเสี่ยงด้านการบริหารวิชาการ
- ความเสี่ยงด้านการสื่อสาร / เทคโนโลยี

4.1.2 เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ มีสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มี 2 ประการ ดังนี้

- 1.) มีความเสี่ยงที่นักศึกษาสมัครเรียนไม่ตรงตามเป้าหมายกำหนด
- 2.) พนักงานขาดความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์มาปรับใช้

4.1.2.1 จากการสัมภาษณ์ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

- 1.) งบประมาณรายรับรายจ่ายที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่เป็นไปตามแผน
- 2.) การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์
- 3.) เสียเวลาในการทำงาน

4.1.2.2 มีวิธีลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 5 วิธี คือ

- 1.) การจัดประชาสัมพันธ์มากขึ้น เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เช่น FAECBOOK
- 2.) มีการทำตลาดมากขึ้น
- 3.) ใช้อาจารย์ภายใน จัดการเรียนการสอนร่วมกันในวิชาเดียวกัน
- 4.) เพิ่มระยะเวลาในการรับสมัคร
- 5.) ศึกษาแนวโน้มความต้องการของผู้เรียน

4.1.3 เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการ ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ มีสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มี 8 ประการ ดังนี้

1.) การประสานงานของแต่ละพื้นที่และการทำงานเอกสารต่าง ๆ ทำให้งานในหน้าที่เกิดความล่าช้า การประสานงานแต่ละหน่วยงานของวิทยาลัยฯ ขาดความคล่องตัว ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.) มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานเข้า – ออก การทำงานผิดพลาด ทำให้เอกสารเวลาผิดพลาดต้องเสียเวลาในการส่งเอกสารตีกลับ

3.) บุคลากรขาดศักยภาพ

4.) ทำให้การทำงานหรือทำเอกสาร เกิดความล่าช้า เช่น การขอหนังสือในการสัมภาษณ์หรือหนังสือขอบคุณในการให้สัมภาษณ์เกิดความล่าช้า ความล่าช้าในการถ่ายทอดแผนงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีปฏิทินการศึกษาที่ชัดเจนและแจ้งล่วงหน้าก่อนเพียงไม่กี่เดือน เช่น การวางแผนในการสอบช่วงวันสงกรานต์ การบอกตารางเรียนที่ละ 1 ภาคเรียน การสอบประมวลความรู้ที่แจ้งนักศึกษาไม่ถึง 1 เดือน

5.) ทรัพยากรการเรียนการสอนไม่เพียงพอ โสตทัศนูปกรณ์ในห้องเรียนไม่พร้อมคอมพิวเตอร์เปิดแผนงานไม่ได้ ไมโครโฟนใช้ไม่ได้ โปรเจคเตอร์ใช้ไม่ได้

6.) ลักษณะงานไม่ตรงกับตำแหน่งของหน้าที่การปฏิบัติงาน

7.) ขาดคู่มือในการปฏิบัติงานแต่ละขอบเขตงาน

8.) รายชื่อพนักงานตกการสำรวจ

4.1.3.1 ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1.) ความล่าช้าของงาน เกิดความเสียหายด้านระยะเวลาและทรัพยากร

2.) การประสานงานภายในไม่มีประสิทธิภาพ

3.) จากการสื่อสารการถ่ายทอดนโยบาย ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกำหนด นักศึกษาตกค้าง นักศึกษาไม่จบตามระยะเวลาการศึกษา

4.) การสิ้นเปลืองทรัพยากร เพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน

5.) การเรียนการสอนไม่ได้ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

6.) นักศึกษาวางแผนงานยากเนื่องจากปฏิทินการศึกษาที่ไม่ค่อยชัดเจน

4.1.3.2 มีวิธีลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มี 5 วิธี คือ

1.) ควรมีการติดตาม ทวงถาม ถึงงานที่มอบหมาย เนื่องจากความล่าช้าของงาน

2.) มีการตรวจเช็คอุปกรณ์การเรียนการสอน เพิ่มความละเอียดในการตรวจสอบ

3.) ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงาน และสอนงานให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้งานเดินไปได้

ต่อเนื่อง

4.) ควรมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพแก่นักงาน

5.) ควรมีผู้ที่คอยประสานงานกับนักศึกษาที่ชัดเจนสามารถตอบคำถามได้

4.1.4 เหตุการณ์ที่ท่านคิดว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านการเงิน ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ มีสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มี 8 ประการ ดังนี้

1.) การที่มีคนมาสมัครเรียนไม่เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ

2.) การเบิกจ่ายเงินเกิดความล่าช้า

4.1.4.1 ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1.) งบประมาณไม่เพียงพอกับที่คาดการณ์ไว้

2.) การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้า

4.1.4.2 มีวิธีลดความเสี่ยง มี 2 วิธี คือ

1.) หารายได้ทางอื่น เช่น การบริการวิชาการ

2.) ควรมีการวางแผนในการเบิกเงินและเตรียมเอกสารอย่างน้อย 15 – 30 วัน

4.2 คำอธิบายความเสี่ยง

ตารางที่ 4.1 แสดงคำอธิบายความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	คำอธิบาย
ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์	จำนวนนักศึกษาที่ รับเข้าเรียนไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	งบประมาณรายรับ รายจ่ายที่ตั้งเป้าหมาย ไว้ไม่เป็นไปตามแผน	การรับนักศึกษาไม่ได้ตามจำนวนที่ ตั้งเป้าหมายไว้ ส่งผลกระทบต่อรายรับที่ วางแผนไว้
	พนักงานขาดความ เข้าใจในการนำแผน กลยุทธ์มาใช้	การปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์	พนักงานขาดความเข้าใจในการนำแผน กลยุทธ์มาใช้ทำให้การปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์
ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติการ	อัตรากำลังคน ของพนักงานวิทยาลัย	การบริการ / การทดแทนงาน	บุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง การประสานงานไม่ต่อเนื่อง
	การปฏิบัติงานขาด ความต่อเนื่อง	งานในหน้าที่เกิดความ ล่าช้า	ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ใหม่ ส่งผลให้พนักงานใหม่ที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในงาน ทำงานในหน้าที่ ออกมาอย่างล่าช้า
	ความสับสนของ ลักษณะโครงสร้างของ องค์กร	การประสานงานไม่มี ประสิทธิภาพ	ความสับสนต่อหน้าที่ ตำแหน่ง ของแต่ ละคนส่งผลให้การประสานงานไม่มี ประสิทธิภาพ
	การสื่อสารในองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ	ระบบบัญชีที่ต้องการไม่ เป็นไปตามเวลาที่ ต้องการ	การติดต่อประสานงานเพื่อขอเข้ารับ ข้อมูลประกอบในการทำระบบบัญชี ขาด การสื่อสารระหว่างพนักงานในการ ประสานงาน ทำให้ได้ข้อมูลล่าช้า
	การประสานงานแต่ละ หน่วยงานของวิทยาลัย ขาดความคล่องตัว	การติดต่อสื่อสาร หรือการจัดส่งเอกสาร ขาดความคล่องตัว	
	การถ่ายทอดนโยบาย จากระดับสูงสู่ระดับล่าง	การถ่ายทอดนโยบายจากระดับสูงสู่ ระดับล่าง ยังไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ เข้าใจนโยบายและการนำไปใช้	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	คำอธิบาย
ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติการ (ต่อ)	การทำงานของ เจ้าหน้าที่ไม่มี ประสิทธิภาพ	การตรวจสอบรายชื่อ	รายชื่ออาจารย์ตรวจสอบ
		นักศึกษาไม่จบตาม ระยะเวลาการศึกษา	เอกสารต่าง ๆ ที่นักศึกษาขอให้วิทยาลัย ทำเรื่องให้ล่าช้า เช่นหนังสือขอสัมภาษณ์ หนังสือขอคุณการสัมภาษณ์
	การทำงานผิดพลาด	การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร	ความผิดพลาดในเอกสารการทำงานทำให้
		เพิ่มระยะเวลาในการ ดำเนินงาน	เสียเวลาในการแก้ไข และเปลี่ยนแปลง ทรัพยากร
	อุปกรณ์การเรียนการสอน ไม่พร้อม	การเรียนการสอน ไม่ได้ มีประสิทธิภาพ	เอกสารประกอบการเรียน
อุปกรณ์ภายในห้องเรียนไม่พร้อม			
ไม่มีปฏิทินการศึกษา ที่ชัดเจน	การวางแผนของนักศึกษา	ปฏิทินการศึกษาไม่ชัดเจน และมีการ เปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การวางแผน ต่าง ๆ ของนักศึกษาเป็นไปได้ยาก	
ความเสี่ยงด้าน การเงิน	นักศึกษารับเข้าเรียน ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	งบประมาณไม่เพียงพอ	นักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้งบประมาณที่ตั้งเป้าไว้มีไม่ เพียงพอ

ตารางที่ 4.2 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

โอกาส ผลกระทบ	ระดับ 1 แทบไม่เกิดขึ้น	ระดับ 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้น	ระดับ 3 เกิดขึ้น ได้ยาก	ระดับ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	ระดับ 5 เกิดอย่างแน่นอน
ระดับ 5 รุนแรงมากที่สุด	(5) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก	(25) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 4 รุนแรงมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(16) ความเสี่ยงสูง	(20) ความเสี่ยงสูงมาก
ระดับ 3 รุนแรงปานกลาง	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(9) ความเสี่ยงต่ำ	(12) ความเสี่ยงปานกลาง	(15) ความเสี่ยงสูง
ระดับ 2 รุนแรงเล็กน้อย	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำมาก	(6) ความเสี่ยงต่ำ	(8) ความเสี่ยงต่ำ	(10) ความเสี่ยงปานกลาง
ระดับ 1 ไม่รุนแรง	(1) ความเสี่ยงต่ำมาก	(2) ความเสี่ยงต่ำมาก	(3) ความเสี่ยงต่ำมาก	(4) ความเสี่ยงต่ำ	(5) ความเสี่ยงต่ำ

ที่มา: พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). หน้า 31.

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



สูงมาก



สูง



ปานกลาง



ต่ำ



ต่ำมาก

4.3 การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 4.3 ตารางประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง*	การจัดความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			โอกาส	ผลกระทบ		กลยุทธ์วิทยาลัยฯ	ผลที่ได้จากการวิจัย		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	กระบวนการ - จำนวนนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	งบประมาณรายรับรายจ่ายที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่เป็นไปตามแผน	5	5	25 สูงมาก	- ประชาสัมพันธ์ รอบ ๆ วิทยาลัย และในสื่อออนไลน์ต่าง ๆ	ประชาสัมพันธ์ในวงกว้างมากขึ้น เพื่อให้คนรู้จักวิทยาลัยและหลักสูตรที่เปิดสอนมากขึ้น	ผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย	สร้างหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น
	บุคลากร - พนักงานขาดความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์	4	3	12 ปานกลาง	-	ควรจัดให้มีการประชุม เพื่อให้พนักงานเข้าใจในแผนกลยุทธ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัย / รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	บุคลากร - อัตราการหมุนเวียนของบุคลากร	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	20 สูงมาก	-	1. ควรมีการสัมภาษณ์ถึงเหตุผลในการลาออกอย่างแท้จริง 2. ทบทวนนโยบายการบริหารงานของ ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการวิทยาลัย/รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน	เช่น นโยบายการทำงานควรชัดเจน ส่งผลให้ทิศทางการทำงานไม่ชัดเจน
	บุคลากร - การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	งานในหน้าที่เกิดความล่าช้า	3	2	6 ต่ำ	-	1. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานทุกขอบเขตงาน 2. จัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน	1. ขาดคู่มือปฏิบัติงาน 2. พนักงานใหม่ขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่
	กระบวนการ - ขอบเขตการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	การประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ	4	3	12 ปานกลาง	-	1. จัดทำขอบเขตงานตามหน้าที่ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2. จัดอบรมถึงขอบเขตงานและอธิบาย โครงสร้างของวิทยาลัยฯ 3. มีการติดตามการปฏิบัติงาน	ผู้อำนวยการวิทยาลัย / รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงาน	ควรมีการประชุมในแต่ละฝ่ายงาน เพื่อเพิ่มความเข้าใจในขอบเขตงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง*	การจัดความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			โอกาส	ผลกระทบ		กลยุทธ์วิทยาลัยฯ	ผลที่ได้จากการวิจัย		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (ต่อ)	กระบวนการ - การสื่อสารในวิทยาลัยฯ ไม่มีประสิทธิภาพ	การประสานงานแต่ละหน่วยงานของวิทยาลัยฯ ขาดความคล่องตัว	4	3	12 ปานกลาง	มีการส่งเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร	1. ควรมีการส่งข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการสื่อสารในงานให้ชัดเจน 2. หากมีนโยบายใหม่ควรจัดประชุมเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารและแผนงาน / รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการและวิจัย	1. วิทยาลัยฯ มีหลายพื้นที่ ทำให้การจัดส่งเอกสารต่าง ๆ เกิดความล่าช้า
		พนักงานอาจเข้าใจข้อมูลผิดพลาด	4	4	16 สูง	-			
	กระบวนการ - การทำงานของพนักงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์	1. การตรวจสอบรายชื่อ 2. นักศึกษาไม่จบตามระยะเวลาการศึกษา	5	5	25 สูงมาก	-	1. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 2. มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติในแต่ละขอบเขตงานอย่างชัดเจน 3. ควรกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการและวิจัย / หัวหน้าส่วนงานวิชาการ	เช่น 1. การตรวจสอบชื่อทำให้พนักงานไม่ได้รับข่าวสาร 2.การทำจดหมายขอสัมภาษณ์ล่าช้าส่งผลให้นักศึกษา การศึกษาล่าช้า 3. การทำงานผิดพลาดทำให้ สิ้นเปลืองทรัพยากร และเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง*	การจัดความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			โอกาส	ผลกระทบ		กลยุทธ์วิทยาลัยฯ	ผลที่ได้จากการวิจัย		
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (ต่อ)	<u>ระบบงาน</u> - ทรัพยากรในการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา	การเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ	4	5	20 สูงมาก	1. มีการตรวจสอบโสตทัศนูปกรณ์ 2. มีปฏิทินการเรียนการสอน หรือ กำหนดการต่าง ๆ	1. ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ 2. การจัดหาเงินโดยการบริการวิชาการ 3. ควรจัดทำปฏิทินการศึกษาและกำหนดการต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา	ผู้ดูแลหลักสูตรประจำแต่ละพื้นที่	1. โสตทัศนูปกรณ์ไม่พร้อมต่อการเรียนการสอน 2. การไม่มีปฏิทินการศึกษาที่ชัดเจน
ความเสี่ยงด้านการเงิน	<u>ระบบงาน</u> - นักศึกษามาสัมผัสเข้าเรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด	รายได้ไม่เพียงพอ	5	5	25 สูงมาก	-	ต้องจัดงบประมาณเงินสด และมีการประมาณการเงินสด	ผู้อำนวยการวิทยาลัย/ ผู้รับผิดชอบฝ่ายการตลาด และประชาสัมพันธ์	

หมายเหตุ ระดับความเสี่ยง ให้อ้างอิงตารางที่ 4.2

4.4 สรุปจากตารางประเมินความเสี่ยง

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญมากที่สุดของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ การนักศึกษาสมัครเข้าเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างมากขึ้นเพื่อให้คนรู้จักกับวิทยาลัยฯ รู้จักหลักสูตร และควรมีการสร้างความแตกต่างของหลักสูตรจากสถาบันอื่น

ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญมากที่สุดของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ การทำงานของบุคลากรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ การลาออกของบุคลากร ทรัพยากรการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อนักศึกษา ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานในแต่ละขอบเขตงาน มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล และควรทำปฏิทินการศึกษาและแจ้งนักศึกษาล่วงหน้า อย่างน้อย 1 ปีการศึกษา ในด้านขอบเขตการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน การสื่อสารในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ควรจัดทำขอบเขตงานแต่ละหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร จัดอบรมถึงขอบเขตงานและอธิบายถึงโครงสร้างของวิทยาลัยฯ และมีการติดตามการปฏิบัติงาน การขาดคู่มือปฏิบัติงาน และการรับพนักงานใหม่ อยู่ในระดับต่ำ ทำให้เกิดความล่าช้าในงาน ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่

ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญที่สูงที่สุดของความเสี่ยงด้านการเงิน คือ การสมัครเรียนของนักศึกษาน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด ต้องมีการจัดสรรงบประมาณเงินสด และมีการประมาณการเงินสด

จากการวิจัยนำมาสรุปตามหลักการของวงจรการบริหารงานคุณภาพ (Plan – Do – Check – Act: PDCA) ดังนี้

4.5 โครงสร้างของวงจร PDCA

ชนิกานต์ เขียรสูตร (อ้างถึงใน พัทธ พิสิท, 2555, หน้า 20) กล่าวว่า ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม (Act) จัดทำให้เป็นมาตรฐาน หากวิธีการดำเนินงานนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ต้องหาวิธีการดำเนินงานวิธีอื่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับพิจารณาถึงความจำเป็นต่อข้อมูลที่ต้องใช้เพื่อการปรับปรุง โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุง การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) คือ การลงมือปรับปรุงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางตามแผนที่วางไว้หรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุง ทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

ขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม (Act) ขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้นำกระบวนการปฏิบัติมาจัดทำให้เป็นมาตรฐานพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรดำเนินการหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงการปฏิบัติตามวงจร PDCA

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	วางแผน (P)	ปฏิบัติการ (D)	ตรวจสอบ (C)	ดำเนินงานที่เหมาะสม (A)
ด้านกลยุทธ์	จำนวนนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓	-
	พนักงานขาดความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้	-	-	-	-
ด้านการปฏิบัติการ	อัตราการหมุนเวียนของพนักงานวิทยาลัย	-	-	-	-
	การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	-	-	-	-
	ขอบเขตการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	-	-	-	-
	การสื่อสารในวิทยาลัยฯ ไม่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	-
	การทำงานของพนักงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์	-	-	-	-
	ทรัพยากรในการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา	✓	✓	✓	-
ด้านการเงิน	นักศึกษามาสมัครเข้าเรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด	-	-	-	-

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ คือ จำนวนนักศึกษาที่มาสัครเข้าเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งวิทยาลัยฯ มีการวางแผนการปฏิบัติ และมีการตรวจสอบ ดังนั้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างมากขึ้นและสร้างหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ คือ อัตราการหมุนเวียนของบุคลากรการทำงานของพนักงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และทรัพยากรการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา จึงเสนอว่าควรมีการจัดการสัมภาษณ์ถึงเหตุผลในการลาออกอย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารควรมีการทบทวนนโยบายการบริหาร มีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของพนักงานให้ตรงตามขอบเขตงานอย่างชัดเจน ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และมีการตรวจสอบโสตทัศนูปกรณ์ก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง

ความเสี่ยงด้านการเงินมีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ คือ นักศึกษาสัครเข้าเรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด จึงควรมีการจัดสรรเงินสด และการประมาณการกระแสเงินสด

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง เนื่องจากการขยายหลักสูตรการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น และมีการรับการจัดการเรียนการสอนจากคณะบริหารธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องการที่จะทบทวนและศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพต่อวิทยาลัยฯ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของวิทยาลัยฯ ด้วยความประมาทหรือไม่ได้ตั้งใจ อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อวิทยาลัยฯ อันคือ ความเสี่ยง ดังนั้น จึงศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของวิทยาลัยฯ ประกอบด้วยความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการเงิน

5.1 สรุปผลจากการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงและผลกระทบ

จากการวิจัยความเสี่ยง 3 ด้าน ประกอบด้วย

ก.) ด้านกลยุทธ์

กระบวนการ - จำนวนนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

บุคลากร - พนักงานขาดความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้

ข.) ด้านการปฏิบัติการ

บุคลากร - อัตราการหมุนเวียนของบุคลากร การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง

กระบวนการ - ขอบเขตการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน การสื่อสารในวิทยาลัยฯ ไม่มีประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

ระบบงาน - ทรัพยากรในการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา โสตทัศนอุปกรณ์ไม่พร้อมต่อการเรียนการสอน การไม่มีปฏิทินการศึกษาที่ชัดเจน

ค.) ด้านการเงิน

ระบบงาน - นักศึกษามาสมัครเข้าเรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้งบประมาณที่ตั้งเป้าไว้มีไม่เพียงพอ

5.1.2 แนวทางและมาตรการที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ

- ควรมีการจัดทำตารางประเมินความเสี่ยง และแผนรองรับในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งนี้ยอมรับได้

5.1.3 การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารวิทยาลัยยอมรับได้

- สร้างกลุ่มเป้าหมายและประชาสัมพันธ์ในวงกว้างให้คนรู้จักมากขึ้น
- พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นในระดับเดียวกัน
- พัฒนาคุณภาพของโสตทัศนูปกรณ์ให้เพียงพอ
- การสร้างหลักสูตรที่มีความแตกต่างจากสถาบันอื่น
- จัดอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหลักสูตรและกลยุทธ์ของวิทยาลัยฯ

5.2 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.2.1 การทำเรื่องเอกสารมีความล่าช้ามาก การสับสนในการประสานงานของพนักงานที่ติดต่อ

5.2.2 กำหนดการต่าง ๆ ของวิทยาลัยฯ ขาดความชัดเจน และประกาศต่าง ๆ อย่างกระชั้นชิด ทำให้การวางแผนต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่อง

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

- ศึกษาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความปลอดภัย ด้านงานวิจัย ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่มีความเกี่ยวข้องกับวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- เกษวลี สังขทิพย์. (2556). *ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีขององค์กรอิสระ*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เกษม ภูเจริญธรรม. (2549). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุสำนักอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. ทุนอุดหนุนการวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ชนิษฐา ชัยรัตน์วรรณ. (พฤษภาคม - สิงหาคม 2554). *การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับระบบการศึกษาของไทย*. Veridian E-Journal Silpakorn University, 4(1), หน้า 419 – 434.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, และกิตติพันธ์ ดงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ณัชธินา ปัทมทัตตานนท์. (2553). *การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พัชร พิสิท. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพและปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา เขตจังหวัดนนทบุรี*. ทุนอุดหนุนการวิจัย. วิทยาลัยราชพฤกษ์, นนทบุรี.
- พัชรินทร์ ขาววงษ์. (2554). *การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของ สถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- วนิดา ปอน้อย. (ม.ป.ป.). *การศึกษาความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการเงินและพัสดุ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วรณัฐ มุลสิน. (2553). *หลักการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (ม.ป.ป.). *คู่มือการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงาน*. กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ ชี้แจง. (2556). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2558). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

ภาคผนวก



แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

เรื่อง การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา การบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา วิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่ท่านให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้จะเป็นความลับ ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ตามความจริง เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ในการกำหนดตารางความเสี่ยง เพื่อการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ แห่งนี้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาโทหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ปรีวัฒน์ มีต้องปัน

ผู้จัดทำวิจัย

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพื้นฐาน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ ปี

3. ตำแหน่งงาน.....

4. อายุงาน ปี

ตอนที่ 2

1. ท่านทราบนิยามของความเสียงหรือไม่

1. ทราบ

2. ไม่ทราบ

2. ความเสียงที่ท่านทราบ มีกี่ประเภท อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. เหตุการณ์ใดบ้างที่ท่านคิดว่าก่อให้เกิดความเสียงในด้านกลยุทธ์ ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

.....

.....

.....

.....

.....

3.1. ผลกระทบจากความเสียงที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....
.....

3.2. มีวิธีลดความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

4. เหตุการณ์ใดบ้างที่ท่านคิดว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการ ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

.....
.....
.....
.....
.....

4.1. ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

.....
.....
.....
.....
.....

4.2 มีวิธีลดความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5. เหตุการณ์ใดบ้างที่ท่านคิดว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านการเงิน ของวิทยาลัยในกำกับมหาวิทยาลัย
ของรัฐแห่งหนึ่ง

.....

.....

.....

.....

.....

5.1. ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

5.2. มีวิธีลดความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายปรีวัฒน์ มีต้องปัน
วัน เดือน ปีเกิด	11 กันยายน 2534
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	1340 ถ.เพชรเกษม ต.ลำพญา อ.เมือง จ.นครปฐม
สถานที่ทำงาน	บริษัท บุญเจริญ อินเทอร์เน็ต จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551 - 2553	มัธยมศึกษา ตอนปลาย โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
พ.ศ. 2554 - 2557	ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน	ผู้ทำบัญชี บริษัท ทาคอม อินเทอร์เน็ต จำกัด บริษัท พิก โอ นาย จำกัด บริษัท รุทรัตน์วิศวกรรม จำกัด