

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

Process of Enterprise Risk Management in Public Higher Education Institutes

Article History

Received: October 2, 2021
Revised: December 7, 2021
Accepted: December 8, 2021

สิริลักษณ์ ซื่อสัตย์¹
Siriluk Suesat
ทวีศิลป์ ฤๅณาอด²
Taweasil Koolnaphadol
จตุพล ยงศรี³
Chatupol Yongsorn

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4 ด้าน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านการจัดการงบประมาณ ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร ผลการดำเนินงาน และการทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข 3) ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์และ

- ¹ นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Ed.D. Candidate in Education Administration, Education Faculty, Srinakharinwirot University
E-mail: siriluksuesat@gmail.com
- ² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Education Faculty, Srinakharinwirot University
E-mail: drtaweasil@gmail.com
- ³ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Education Faculty, Srinakharinwirot University
E-mail: chatupol@g.swu.ac.th

การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และ 4) ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน

คำสำคัญ: กระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

Abstract

This qualitative research aims to study enterprise risk management process in Public Higher Education Institutes of Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation (MHESI). There were 9 key informants selected purposively with expert qualification of enterprise risk management. The in-depth interview data were collected by using semi-structured interview form of enterprise risk management, and analyzed by using content analysis. The results showed that enterprise risk management processes of MHESI in 4 aspects focused on 5 components of risk management, as follows: 1) The aspect of good governance management focusing on 1 component: governance and culture, 2) The aspect of budgeting management focusing on 4 components: governance and culture, strategy and objective setting, performance, & review and revision, 3) The aspect of strategic plan management focusing on 4 components: strategy and objective setting, performance, review and revision, & information, communication and reporting, and 4) The aspect of decision making process focusing on 3 components: governance and culture, review and revision, & information, communication and reporting.

Keywords: Risk Management Process, Enterprise Risk Management, Public Higher Education Institutes

บทนำ

ในปัจจุบันทุกองค์กรกำลังเผชิญกับความเสียหายหลายประเภท โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และกับทุกคน ทั้งนี้ ความเสี่ยงทุกประเภทต้องมีการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงภาวะเสี่ยงและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในองค์กร (Berg, 2010) โดยองค์กรจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงอย่างถูกต้องเพื่อลดต้นทุนและผลกระทบอื่นๆ (Setapa et al., 2015)

การบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัยเป็นผลมาจากการตอบสนองความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม (Lundquist, 2013) ในการนี้ องค์กรที่ไม่เคยมีการเตรียมการ หรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (Sripanom, 2011)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการจากคณะกรรมการถึงบุคลากรคนสุดท้ายขององค์กร ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสม จะช่วยรับรองระบบการจัดการความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาขั้นตอนการควบคุมภายในซึ่งมีความสำคัญต่อการหลีกเลี่ยงการสูญเสีย การรักษาความปลอดภัย และการเพิ่มผลกำไรให้กับสถาบัน (Drennan, 2004)

ภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทยพบว่าแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ไม่สะท้อนภาพรวมในการบริหารจัดการ และขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ และขาดกระบวนการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ อย่างเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงส่งผลให้ไม่สะท้อนมุมมองในเชิงพัฒนา (Ponathong, 2017)

จากการศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสภาพปัญหาของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องมีการกำกับและการบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ และเพื่อความก้าวหน้าของการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ให้คงอยู่ได้ของระบบอุดมศึกษาไทย และสามารถดำรงภารกิจหลักในการพัฒนาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำเป็นต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (internal audit) การควบคุมภายใน (internal control) และการบริหารความเสี่ยง (risk management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การที่กำหนดให้ “การบริหารความเสี่ยง” เป็นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์การเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันไปของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละบริบทองค์กร แต่สามารถมองเห็นถึงข้อสรุปที่เป็นฉันทามติว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กร (Spikin, 2013) ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กร และการมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนเกินการควบคุมดูแล ตลอดจนความต้องการด้านบริการที่สูงของผู้รับบริการ โดยที่ประธานหรือคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทในการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มเชิงรุก หรือในการเฝ้าระวัง หรือทั้งสองสถานการณ์ (Lundquist, 2015)

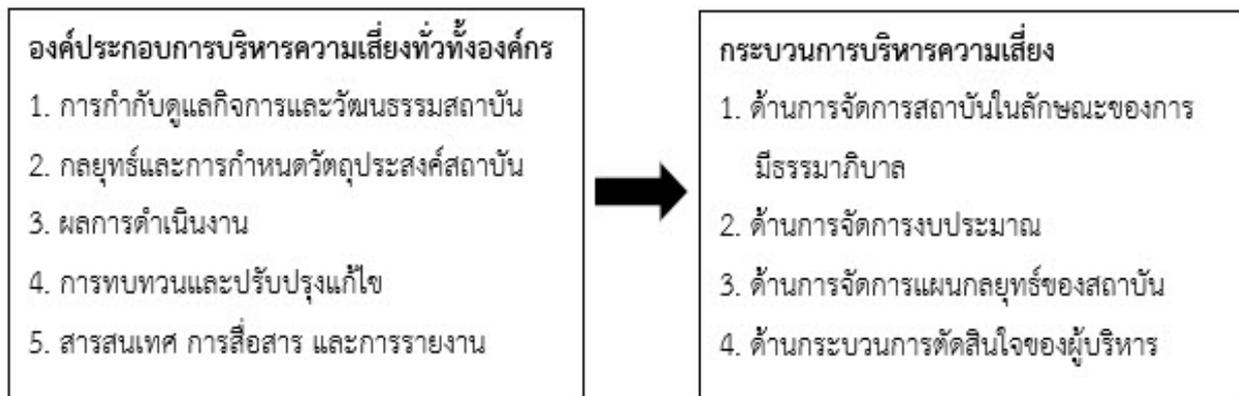
The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission หรือ COSO ซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและ

การตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และมีการประยุกต์ใช้แพร่หลายในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (COSO, 2017) คือ 1) การกำกัควบคุมกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบการกำกัควบคุมดูแลสำหรับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันรวมทั้งวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรมพฤติกรรมที่ต้องการ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในกิจการของสถาบัน 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร เป็นองค์ประกอบของการบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน 3) ผลการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางการศึกษา 4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข เป็นองค์ประกอบของการพิจารณาทบทวนความสามารถ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นระยะๆ และ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน เป็นองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ที่มีกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็น จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก

นอกจากนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิชาการ (Lundquist, 2015; Padró, 2014; Knowledge Network Institute of Thailand, 2020) สามารถแบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการสถาบัน ในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล เป็นการกำหนดลักษณะของการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดการบริหารงานเพื่อกิจการที่ดีของสถาบัน 2) ด้านการจัดการงบประมาณ เป็นการกำหนดลักษณะของการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดการบริหารด้านการเงินและงบประมาณที่มีอยู่ของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายสถาบันอย่างสำเร็จตามที่วางไว้ 3) ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน เป็นการกำหนดลักษณะของการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์สู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน และ 4) ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นการกำหนดลักษณะของการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดกระบวนการหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของผู้บริหาร จากทางเลือกหลายทางที่ได้พิจารณาแล้ว และเป็นทางเลือกที่สามารถทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมายอย่างสำเร็จตามที่วางไว้

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยง ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องมี หลักการ ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายความเสี่ยง และบรรลุฉันทามติกับผู้บริหารระดับอื่นๆ เกี่ยวกับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 2) การบริหารระดับสูงเน้นการบริหาร ความเสี่ยงเป็นสำคัญ 3) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 4) หน่วยประสานงาน

ส่วนกลางที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยการประเมิน ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ 5) แต่ละ หน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเสี่ยงเฉพาะ มีทีมหรือคณะทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยประสานงาน ส่วนกลาง และ 6) พันธกิจของหน่วยงานประสานงาน ส่วนกลาง คือ การประกันการดำเนินงานของการบริหาร ความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานการวัดของทุกหน่วยงานและ ภาคส่วน (COSO, 2017)



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ตามแนวทางทฤษฎีฐานราก (grounded theory) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) คือ กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นตัวแทน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน และมีคุณสมบัติ ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ คือ 1) เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และ 2) มี ประสบการณ์ในการทำงานหรือการสอนที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่า 5 ปี เก็บข้อมูลโดยใช้ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร ในระหว่างวันที่ 1-15 เมษายน พ.ศ. 2564 และ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

เครื่องมือและวิธีการ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้หลักการตรวจสอบ สามเส้า (triangulation) จากการใช้กลุ่มบุคคลตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล และ สอบทานความเที่ยงตรงของผลการศึกษา ในประเด็น รายละเอียดที่สำคัญและมีเนื้อหาครอบคลุม รวมทั้งข้อมูล เชิงลึกที่มีรายละเอียด มีการตั้งคำถามทะลอม (probe) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และสังเกตอาการปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ ควบคู่ไปด้วย โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนละประมาณ 30-45 นาที จนข้อมูลมีความอิ่มตัว เพื่อการนำมาวิเคราะห์ เนื้อหา/ตัวบทตามแนวคิดของ Lincoln and Guba (1985) และ Marshall and Rossman (2011)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5 องค์ประกอบ สู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล พบว่า สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 1 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ซึ่งเป็นหลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการจะมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลภารกิจของสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล “มีการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด ซึ่งชุดแรก เป็นชุดที่เรียกว่า คณะกรรมการอำนวยการ และชุดที่ 2 เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นชุดที่ดำเนินการในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงโดยตรง หรือเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มย่อยตามความรับผิดชอบของความเสี่ยงแต่ละประเด็น”

2) การกำหนดโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ของสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับคณะจะมีประธาน คือ คณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายบริหาร ตามโครงสร้างของคณะ และมีตัวแทนคณะกรรมการจากภาควิชาต่างๆ ทั้งสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนร่วมด้วย”

3) การระบುವัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยงเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมพัฒนา หน่วยงาน”

4) การแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลัก และการปฏิบัติตามค่านิยมหลักของสถาบันอุดมศึกษา ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “บุคลากรมีความตระหนักในการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ทำให้ได้รับรางวัลในการประเมินความโปร่งใส และได้รับการประกาศเป็นองค์กรโปร่งใส เพื่อการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนได้ และมีการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร”

5) การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ สถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจอย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันให้ความสำคัญแก่บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่” “บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะมีสิทธิ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง”

2. ด้านการจัดการงบประมาณ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน สถาบันอุดมศึกษามีหลักการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีตัวแทนคณะกรรมการจากบุคลากรทางการเงินเข้าร่วมด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มาจากตัวแทนแต่ละสาขา โดยเฉพาะบุคลากรด้านการเงิน”

2.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน มีการใช้การวิเคราะห์บริบททางภารกิจ โดยที่การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินงานภายใต้งบประมาณของการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ได้บรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งสถาบันส่วนใหญ่ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่เฉพาะด้านการเงิน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ที่ผ่านมาขาดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่คาดการณ์ได้ มีแค่แผนการเงินซึ่งเป็นการประเมินผลตามโครงการ ไม่ได้ใช้ข้อมูลที่ผ่านมา ทำให้มองเห็นถึงความเสี่ยงทางการเงิน มีการสะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงิน เท่าที่ได้จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง”

2.3 ผลการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีการนำข้อมูลด้านการเงินของปีที่ผ่านมา ตั้งเป็นกรอบการพัฒนา เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ให้แต่ละงานระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ มีการนำข้อมูลที่มีเพื่อสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา” “เนื่องจากสถานการณ์การระบาด

ของโควิด-19 ที่งบประมาณถูกดึงกลับทำให้เกิดความเสี่ยงของการดำเนินโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ จึงเริ่มมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การเงินขึ้น เรียกแผน 3-1-2 เป็นแผนที่วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี นำมาตั้งเป็นของปีงบประมาณปัจจุบัน และมีการวิเคราะห์เรื่องราวรับที่ดิ่งลงในแต่ละปีกับรายจ่ายที่มีความจำเป็นต้องจ่ายไปในทุกปี เพื่อการคาดการณ์ไปข้างหน้า”

2.4 การทบทวนความเสี่ยงและปรับปรุงแก้ไข ในหลักการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน โดยมีการนำผลการประเมินความเสี่ยงปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกแผนกลยุทธ์เข้ามาทบทวนด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการทำความเสี่ยงทันทีที่พบ ไม่ใช่การทำตามรอบปีงบประมาณ และที่สำคัญ คือ ต้องรายงานทุกปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น”

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษามีหลักการแสวงหาการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ความเสี่ยงเปลี่ยนไปทุกปี จากการได้รับการแก้ไขจนปัญหาบรรเทาหรือหายไป แต่มาเจอปัญหางบประมาณถูกดึงกลับไป เนื่องจากการไม่ได้ดำเนินโครงการฯ จากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 จึงต้องวางแผนบริหารจัดการเรื่องงบประมาณกันใหม่”

3. ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบัน มีหลักการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์บริบททางภารกิจ ซึ่งมีการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานตามภารกิจ อันอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย/ ด้านหลัก คือ ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร จากการมีหลายหลักสูตร จึงต้องมีการติดตามและพัฒนา” และ “คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และประเมินในเรื่องความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป ตามพันธกิจที่สำคัญ”

2) การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างรักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือ

เป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกสถาบัน ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางภารกิจที่ต่างกัน ในแต่ละสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดำเนินการผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อเลือกหรือระบุความเสี่ยงของสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ที่ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากร” “การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง”

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา จะพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยในด้านการจัดการเรียนการสอน ที่เป็น “ตลาดวิชา” การสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัย ทำบริการวิชาการภายนอก การบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการจัดความรู้คู่คุณธรรม” “การบริหารความเสี่ยงแฝงอยู่ในกลยุทธ์ของงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์” “การบริหารความเสี่ยงมีการยึดพันธกิจเป็นตัวตั้งต้น เพื่อการเกิดแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงาน”

3.2 ผลการดำเนินงาน มีหลักการ ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษามีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านนักศึกษา ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นรายการความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การระบุความเสี่ยง อาศัยข้อมูล 3 ชั้น คือ ข้อมูลที่ผ่านมา ข้อมูลปัจจุบัน และข้อมูลที่คาดการณ์ได้ เช่น ข้อมูลนักศึกษาคณะอื่นๆ ที่สอบไม่ผ่านในวิชาวิทยาศาสตร์ที่สอนโดยคณะฯ ผ่านการบริหารความเสี่ยง และพบปัญหาที่ต้องแก้ไขร่วมกัน ทำให้นักศึกษาสอบผ่านเพิ่มขึ้น มีข้อมูลของปีที่ผ่านมามาตั้งเป็นกรอบ โดยให้แต่ละงานระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ มีการนำข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง”

2) สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงเพียงใด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “งานแต่ละฝ่ายที่มีความเสี่ยงจะถูกนำมาทำการประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อการดำเนินการแก้ไขและสรุปผลการบริหารความเสี่ยง”

3) ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะใช้การคำนวณระดับความเสี่ยงสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ และเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการนำเสนอความเสี่ยงที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง”

4) สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตอบสนองความรุนแรงของความเสี่ยง โดยใช้หลักการที่ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ในการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงจะถูกพิจารณาโดยตรงคณิตฝ่ายสารสนเทศและการประกันคุณภาพการศึกษา”

5) สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีเครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง ได้แก่ แผนที่ความเสี่ยง (risk map) หรือการผสมผสานความเสี่ยง (risk matrix) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม มีการจัดทำ 2 แบบ ทั้งภาพรวมของสถาบัน และของคณะฯ ภาพรวมของสถาบันดูจากยุทธศาสตร์ที่สถาบันกำหนด ส่วนของคณะฯ ก็จะดูของหน่วยงาน สู่การเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวม และมีการประชุมเพื่อการวิพากษ์/ ปรับแก้ โดยมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาประเมินแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินในส่วนองวิธีกรควบคุม”

3.3 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข มีหลักการ ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจที่สำคัญของสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จะใช้วาระการประชุมระหว่างผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดีแต่ละฝ่าย เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนฯ การเตรียมการในอนาคต ซึ่งจะไม่มีคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เน้นเรื่องการประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน”

2) สถาบันอุดมศึกษามีการทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงมีการพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความเสี่ยงจากข้อมูลที่ผ่านมาสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงในปัจจุบัน และมีการการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการนำผลการประเมินความเสี่ยงปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลการบริหารความเสี่ยงนอกแผนกลยุทธ์ เข้ามาทบทวนด้วย” และ “มีการทำตามแผนรับมือกรณีฉุกเฉินเร่งด่วน มีการสรุปเป็นรายงานเอาไว้ และนำไปบรรจุไว้เป็นความเสี่ยงในปัดได้ และรายงานทุกปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น”

3.4 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สถาบันอุดมศึกษา มีหลักการ ดังนี้

1) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี โดยดำเนินการจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสมและทันต่อเวลา มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (big data analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงของสถาบันได้ดีขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ด้านระบบสารสนเทศ มีสำนักเทคโนโลยี ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ทั้งในรูปแบบ ห้องเรียนไฮเบอร์ ยูทูป เว็บลิงค์” “ใช้ระบบคลาวด์ที่มีการร้องเรียน การประเมินได้ ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาเป็นหลัก” และ “ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการของทุกฝ่าย ที่มีการใช้ข้อมูลบนฐานข้อมูลเดียวกัน”

2) ใช้การจัดการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารเป็นไปในลักษณะทั้งระดับบนลงล่าง (top-down approach) และระดับล่างขึ้นบน (bottom-up approach) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การสื่อสารที่เร็วที่สุดก็เป็นกลุ่มไลน์ เรื่องระบบการจัดการเรียนการสอน เรื่องการประชุม เรื่องการเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งมีการแยกกลุ่มไลน์ ที่แตกต่างกันออกไปตามการสื่อสารแต่ละเรื่อง”

3) มีการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับที่ครอบคลุมทั่วทั้งสถาบัน พร้อมทั้งนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้คณะกรรมการทุกคนรับทราบ โดยผู้บริหารต้องมีหน้าที่

กำกับดูแลเป็นขั้นตอนสุดท้าย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีเอกสารเป็นแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงรวบรวมเป็นรายงานนำเสนอในที่ประชุม” “มีการจัดทำรายงาน และชี้แจงให้บุคลากรทราบ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ ในรูปแบบของกูเกิล ไดรฟ์” “มีการนำเสนอรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อให้คณะกรรมการทุกคนรับทราบ และมีการเผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์” “การนำเสนอใช้แบบฟอร์มรายงานความเสี่ยงส่งไปยังงานประกันคุณภาพการศึกษา” และ “สุดท้ายการรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเอกสาร และถูกรวบรวมไว้ในรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้บริหาร”

4. ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 3 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบันสถาบันอุดมศึกษามีคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “การตัดสินใจในระดับปฏิบัติการจะผ่านคณะกรรมการฯ 3 ชุด คือ คณะกรรมการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการประจำคณะฯ” มีการแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก โดยการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “สถาบันมีการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดอบรมให้กับทุกหน่วยงาน ในการตระหนักถึงการทำงานภายใต้กฎระเบียบ”

4.2 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “การทบทวน/แก้ไขในกระบวนการบริหารความเสี่ยง กรณีความเสี่ยงต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร ฯลฯ สำหรับความเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกรวบรวมไว้ในแผนฯ จะได้รับการแก้ไขผ่านวาระการประชุมของคณะกรรมการฯ” “การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน จะใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหาร ช่วงนี้อาจเป็นในลักษณะออนไลน์ ความเสี่ยงที่เป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับภาระบาดของโควิด-19 ก็จะประชุมหารือ ออกเป็นหนังสือใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา” และ “การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน จะใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหารในวาระการประชุมระหว่างผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดี แต่ละฝ่าย เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนการเตรียมการในอนาคต ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนฯ จะไม่มีคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เน้นเรื่องการประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง”

4.3 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานสถาบันอุดมศึกษามีการรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน ด้วยการสรุปผลการดำเนินการและการนำเสนอการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงก่อนจะส่งเป็นรายงานตามแบบฟอร์ม ไปยังสำนักประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน และมีการเผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์ของคณะ/ สถาบันต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า “การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงถูกรวบรวมไว้ในรายงานการประชุม/งานประกันคุณภาพการศึกษา และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ รับผิดชอบในการจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยง และเป็นข้อมูลเรียลไทม์ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร”

อภิปรายผล

ในการใช้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5 องค์ประกอบ สู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการบริหารงานเพื่อกิจการที่ดีของสถาบัน ในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะช่วยในเรื่องการอยู่รอดและเฟื่องฟูของสถาบัน และสนับสนุนการสืบทอดของข้อมูลภายในช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที นอกจากนั้นการกำกับดูแลโดยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ เป็นการรวมโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยให้ทุกคนปรับปรุงความโปร่งใส และเข้าใจความรับผิดชอบส่วนบุคคลของบุคลากร (Woon, Azizan, & Samad, 2011) ส่วนวัฒนธรรมความเสี่ยง ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างสมบูรณ์ภายในสถาบัน ซึ่งต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่อไปจนกว่าบุคลากรจะสามารถระบุความเสี่ยงในการทำงานของตนเองได้เปรียบเสมือนกับข้อต่อตัวสุดท้ายที่ไขว้กันแน่นของเครื่องยนต์

หน่วยงานจัดอันดับเครดิตสถาบันการศึกษาเอง ก็ให้ความสนใจประเด็นการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลในระดับอุดมศึกษา ดังความคิดเห็นพิเศษของ Moody ในสหรัฐอเมริกา (Lundquist, 2013) ที่รายงานไว้ว่า การกำกับดูแลและการบริหารจัดการอันเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย ได้ถูกประกาศไว้ว่า คณะที่ได้จากการประเมินการกำกับดูแลและการจัดการ พิจารณาจากปัจจัยกว้างๆ คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินการกำกับดูแลและการจัดการ นอกจากนี้ Moody ยังได้กล่าวอ้างถึงกระบวนการกำกับดูแลและการเปิดเผยข้อมูลว่าสามารถลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน อีกทั้งยังตั้งข้อสังเกตว่าการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และการเปิดเผยข้อมูลภายนอกในเวลาที่เหมาะสม เกี่ยวกับผลการเรียน ผลงานวิจัย ประสิทธิภาพของการเงิน และประสิทธิผลขององค์กร จะกลายเป็นสัญลักษณ์ของการเป็นผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และจะมีความสำคัญมากขึ้นในการลดความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละสถาบันและภาคส่วนโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ของ Meeson, Prawatrongruang, and Ternkfhong (2016) ที่พบว่า มีการจัดการการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีโครงสร้างสายงานรับผิดชอบตามลำดับขั้นตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน หน่วยงานจัดการ หน่วยงานสนับสนุนการศึกษา

2. ด้านการจัดการงบประมาณ เป็นการบริหารด้านการเงินและงบประมาณที่มีอยู่ของสถาบันการศึกษา จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันอย่างสำเร็จตามที่วางไว้ โดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินของสถาบันการศึกษา คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ (Mukherjee, 2019) จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง (Kamvong, 2011) พบผลกระทบทางด้านการเงินและบัญชี ในเรื่องของ

การใช้เงินผิดประเภทของเงินที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา วิธีการบริหารจัดการ คือต้องมีการปันค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน และอาจารย์ผู้สอน ไม่ให้กระทบต่องานใดงานหนึ่ง และสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นในเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งอาจต้องมีการแยกออกจากแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้เห็นอย่างชัดเจน

3. ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ผู้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันอุดมศึกษามีการยอมรับมากขึ้น ถึงความมีประสิทธิภาพของการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในทางการศึกษา ในรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อการพัฒนากระบวนการความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย อันอาจเป็นลักษณะระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Cheejang, 2015) และเป็น การมุ่งเน้นไปที่การป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การดำเนินงานความเสี่ยงภายใต้แนวทางการบูรณาการกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา หรือกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบัน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา (Brewer & Walker, 2011) จากการศึกษาการประเมินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ของ Meeson et al. (2016) พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมมีการดำเนินการ โดยการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง ในการลดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ปัจจัย ความเสี่ยงภายนอกด้านภัยคุกคาม (threat) จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะองค์กรทั้งในด้านบวกหรือด้านลบ ในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบภายนอกที่สำคัญ

ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญในปัจจุบันคือ การศึกษาในคนหนุ่มมาก การลดงบประมาณ การเรียนทางไกล และต้นทุนการลงทุน (Mukherjee, 2019)

4. ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร แม้ว่าปัจจุบันจะมีข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าสำหรับผู้บริหาร อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบของเจ้าของสถานประกอบการ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้กับบุคลากรในสถาบัน และใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (Serrat, 2018) และจากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยของ Wiphatkrut, Hongkrailers, and Panyasiri (2015) พบระดับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล ทำให้เห็นภาพชัดเจนในบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และกระบวนการตัดสินใจที่ฉับไวและเป็นระบบ

สรุปผลการวิจัย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการอยู่รอดของสถาบัน โดยเน้นเรื่องการมีแผนรับมือภาวะวิกฤตของกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่กล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารในภาวะวิกฤตในช่วงเวลาที่เหมาะสมซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์และการกระทำที่เป็นไปได้ที่สอดคล้องกับค่านิยมและกลยุทธ์ของสถาบัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในระดับบริหาร (ระดับบน: top down) และระดับปฏิบัติการ (ระดับล่าง: bottom up) โดยที่องค์กรมีการจัดกระทำการบริหารความเสี่ยงภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ภายใต้การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา การบริหาร

ความเสี่ยงถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานระดับองค์กร และควรได้รับการดูแลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในส่วนของการติดตามควบคุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน และระดับหน่วยงาน เพื่อกำหนดนโยบายและวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการนำเสนอต่อบุคลากรทั้งหมดภายในสถาบัน โดยอาศัยระบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น และมีการเผยแพร่ให้รู้กันทั่วทั้งองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการนำไปใช้

1.1 จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการงบประมาณ ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำผลการวิจัยไปปรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยควรมีแผนกลยุทธ์การเงินเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ที่รับมือกรณีฉุกเฉินเร่งด่วน และการมีข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน (real time) เพื่อใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1.2 จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรมีการสนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้แก่บุคลากรทุกคนในสถาบันทราบ โดยผ่านการกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน

2. ด้านการวิจัย

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น

2.2 ควรมีการวิจัยหาแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กรไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหรือในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น

References

- Berg, H. P. (2010). Risk management: Procedures, methods and experiences. *Risk Management*, 17(1), 79-95.
- Brewer, A., & Walker, I. (2011). Risk management in a university environment. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 5(2), 161-172.
- Cheejang, S. (2015). Kānphatthana rabop boṛihan khwāmsiāng samrap sathāban 'udomsuksā Thai [The development of risk management system for Thai higher education institution]. *Siam Academic Review*, 16(26), 17-30.
- Drennan, L. T. (2004). Ethics, governance and risk management: Lessons from mirror group newspapers and barings bank. *Journal of Business Ethics*, 52, 257-266. Retrieved September 19, 2020, from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/B:BUSI.0000037531.33621.2c.pdf>
- Kamvong, P. (2011). *Kān boṛihan khwāmsiāng ngānkān ngōēn banchī læ phatsadu khōng sathān suksā phāk rat hāng nung* [Risk Management in financial, accounting and procurement systems of a government institution] (Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thayaburi).
- Knowledge Network Institute of Thailand. (2020). Kānboṛihan khwāmsiāng khōng sathāban 'udomsuksā [Higher education risk management]. Retrieved October 20, 2020, from <http://www.knit.or.th/web/?p=35400>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lundquist, A. (2013). Enterprise risk management in higher education: There's still a lot to learn. *Risk Management Today*, 29(April/May), 145-149.
- Lundquist, A. E. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at U.S. Colleges and Universities: Administration processes regarding the adoption, implementation, and integration of ERM* (Doctoral dissertation, Western Michigan University).
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meeson, P., Prawatrongruang, P., & Ternkfhong, W. (2016). Rūpbæp kānboṛihan khwāmsiāng khōng mahāwitthayalaiṛatchaphat nai khēt Krung Thēp Maha Nakhōn [Risk management model for Rajabhat University in Bangkok area]. *Journal of Nakhonratchasima College*, 10(1), 324-338.
- Mukherjee, S. (2019). ERM in higher education & identifying risks. Retrieved September 19, 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/337941259>
- Padró, F. F. (2014). A conceptual framework on establishing a risk management framework within existing university assessment and evaluation practices. *Studies in Learning Evaluation, Innovation and Development*, 10(1), 1-20.

- Ponathong, C. (2017). Pat̄chai khwāmsiāng bon khwām thāthāi khōng k̄nbōrihān chatkān sathāban ‘udomsuksā nai satawat thī yīsip‘et [Risk factors in challenges of managing higher education institutions in the 21st century]. *Suthiparithat Journal*, 31(99), 260-273.
- Serrat, O. (2018). Mintzberg’s model of managing: Random thoughts from an observation. Retrieved September 19, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/329070475_Mintzberg%27s_Model_of_Managing_Random_Thoughts_from_an_Observation
- Setapa, M., et al. (2015). The impact of enterprise risk management practices on Malaysian public higher educational institute performance: A literature review. Retrieved September 19, 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/278933469>
- Spikin, I. J. C. (2013). *Developing a risk management maturity model: A comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities* (Doctoral dissertation, The University of Twente).
- Sripanom, T. (2011). *K̄nbōrihān khwāmsiāng khōng mahāwitthayaīlai nai kamkap khōng rat (Raīngān wīchhai)* [Risk management of state autonomous university (Research report)]. Retrieved September 19, 2020, from https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=creator&CreatorId=321554&doc_type=0
- The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission [COSO]. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Retrieved September 19, 2020, from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Wiphatkrut, S., Hongkrailers, P., & Panyasiri, C. (2015). Pat̄chai h̄æng khwāmsamret nai k̄nbōrihān khwāmsiāng thī song phon tō k̄nbōrihān khwāmsiāng khōng mahāwitthayaīlai rāchaphat nai prathēt Thai [Critical success factors effecting the risk management of Rajabhat universities in Thailand]. *Rajabhat Maha Sarakham University Journal*, 9(2), 167-178.
- Woon, L. F., Azizan, N. A., & Samad, M. F. A. (2011). A strategic framework for value enhancing enterprise risk management. *Journal of Global Business and Economics*, 2(1), 23-47.