

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหา หลักการ งานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง
2. ประเภทของความเสี่ยง
3. การบริหารความเสี่ยง
4. การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา
5. การประเมินความเสี่ยง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

1.1 นิยาม ความหมาย

การบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแม้ว่าความไม่แน่นอนอันหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ความเสี่ยงเป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจส่งผลกระทบต่อองค์กรถือว่าเป็นความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานระดับประเทศ ระดับจังหวัดหรือระดับองค์กร การกำหนดวิธีหรือการจัดการกับความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะที่สุมาลี จิระมิตร (2545) ความเสี่ยง หมายถึง

เหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร มีค่า 2 ค่า ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้วค่าทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน

ในทัศนคติของ เจนเนตร มณีนาค (2548) กลับมองว่า ความเสี่ยงในความหมายของการจัดการ หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินการผิดพลาดเสียหายไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้อันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้นหรืออุปสรรคที่มากระทบต่อองค์การ ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2550) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ธนรัตน์ แต่วัฒนา (2550) และชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550) ให้นิยามว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

จากการศึกษาแนวความคิดและนิยามของนักวิชาการสรุปความหมายของความเสียหายว่า หมายถึงโอกาส ของการเกิด เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด จากภัยธรรมชาติ ภัยจากมนุษย์ ภัยจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายหรือลดผลกระทบที่เกิดกับองค์การให้น้อยที่สุดจึงมีการบริหารความเสี่ยง อีกนัยของความเสียหายหนึ่งที่มีลักษณะไม่มีความแน่นอน เป็นความเสียหายที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เช่น ภัยธรรมชาติที่รุนแรง แผ่นดินไหว อุทกภัย โคลนถล่ม หรือ สึนามิ ยากที่หยั่งรู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดได้อีก ความเสียหายที่ไม่แน่นอนอาจเกิดจากมนุษย์ เช่น การทุจริต สิ่งต่าง ๆ ข้างต้นไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงประเภทใด ผู้บริหารย่อมต้องตระหนักถึงความสำคัญ โดยต้องหาทางป้องกันและหาทางควบคุมความเสี่ยง

1.2. ความสำคัญของความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการทั่วไป จะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะที่จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์นั้น จะต้องเน้นคือการตรวจสอบและควบคุมภายใน การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์การที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์การที่ดำเนินประกอบด้วย

1.2.1 การควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง

การตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน คือกระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลขององค์การจัดให้มีขึ้นเพื่อสามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้วจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์การได้แก่

- 1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- 2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- 3) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้นและในขณะเดียวกันต้องควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อช่วยกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และย่อมมีผลกระทบต่อองค์การและสามารถจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

1.2.3 การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์การ ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม จนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้เกิดการใช้อำนาจในทางที่ผิด การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็พอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมี

การปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

1.3. ผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยงอาจส่งผลถึงองค์การ ดังนี้

1) ความเสี่ยงต่อการดำเนินการที่ขาดทุน ผลการดำเนินงานที่ขาดทุนขององค์การแสวงหากำไร ที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บริหาร หรือเกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่คาดฝัน อาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การได้ ส่วนองค์การทางการศึกษาถึงแม้ไม่ได้เป็นองค์การแสวงหาผลกำไร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด ย่อมส่งผลถึงความชะงักงันหรือล้มเหลวได้เช่นกัน

2) ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ หากผิดพลาดในนโยบาย ย่อมส่งผลต่อทิศทางการพัฒนา หากเป็นระดับโครงการก็ส่งผลถึงความสูญเปล่าของโครงการ มักจะเกิดจากการไม่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ ไม่ได้คำนึงถึงจุดคุ้มทุน หรือมีการทุจริตคอร์รัปชัน โดยเฉพาะโครงการของภาครัฐที่ประสบความล้มเหลว

3) ความเสี่ยงต่อความเชื่อถือว่าว่างใจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหาร จะส่งผลถึงกระแสนิยมและความไว้วางใจของสาธารณชน (ชร สุนทรายุทธ, 2550)

1.4. ผู้บริหารกับความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องใหม่ มีมาตั้งแต่อดีตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่ก็เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเงิน มากกว่าการเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ อาจเป็นเพราะว่าความเสี่ยงทางการเงินนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจนกว่าทางอื่นๆ และสามารถจัดการให้เป็นรูปธรรมได้มากกว่า ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจ อย่างเช่น ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด เกิดภัยจากธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นความเสี่ยงที่ตีค่าหรือประเมินตัวเลขความเสียหาย รวมทั้งหาทางป้องกันและแก้ไขให้เป็นรูปธรรมได้ยากมาก (ชร สุนทรายุทธ, 2550) การให้ความสำคัญเฉพาะการเงินอย่างเดียว ก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปเพราะไม่ว่าความเสี่ยงแบบใดก็ส่งผลกระทบต่อตัวเงินของกิจการ ต่อมาได้มีการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การหรือการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ โดยแนวทางการปฏิบัติการณ์นั้นมี 2 ประการ คือ

1) ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง จะต้องรู้ว่าอะไรบ้าง เหตุการณ์อะไรที่

เกี่ยวกับความเสี่ยง เพราะเมื่อเราสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ได้ ผลที่ตามมาคือทราบวิธีการป้องกันได้ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ คือ กำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จำแนกเป็นประเภททำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว กำหนดความเสี่ยงเป็นตัวเลข และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ

2) การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมายในการดำเนินกิจการ การจัดโครงการ หรือการปฏิบัติงาน เป้าหมายการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป้าหมายการสร้างโอกาสทางการค้า การมีส่วนร่วม ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้น

1.5. ความเสี่ยงกับผู้บริหาร

ความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหาร มีโอกาสจะลดน้อยลงหรือไม่มีเลยถ้าผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติแห่งการเป็นผู้วินิจฉัยที่ดี (Good Judgment)

1) การตัดสินใจภายใต้ความเชื่อมั่นของตนเอง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-Confidence) ย่อมตัดสินใจได้ดีกว่าผู้ที่ขาดความเชื่อมั่นซึ่งต้องอาศัยคนอื่นตัดสินใจแทน

2) การตัดสินใจภายใต้ภาวะไร้จิตสำนึก แนวคิดทางการควบคุมสมัยใหม่จะครอบคลุม ถึงการควบคุมเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethic) และเรื่องศีลธรรม (Morality) ด้วยเพราะจริยธรรมหรือศีลธรรมของคน เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่ผู้บริหารเป็นผู้มีสมาธิดี ย่อมเป็นผู้มีพลังจิตดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและเหมาะสม สามารถตัดสินใจในการควบคุมความเสี่ยงได้ดี

2. ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงนั้นมีนักวิชาการและหน่วยงานจำแนกความเสี่ยง ออกเป็นข้อที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2550) ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร หรือการดำรงอยู่ขององค์กร และการครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลต่อทิศทางขององค์กรที่ไม่ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ส่วน ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551) กล่าวว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อม ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ขณะเดียวกันสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551) ให้ความหมายของ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดความร่วมมือจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือการตอบสนองอย่างแท้จริงเช่นเดียวกับสำนักงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ (ม.ป.พ.) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน ที่เหมาะสมชัดเจนหรือไม่

ความเห็นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร ที่เกี่ยวกับการกำหนดแผนการบริหาร ดำเนินงานและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรร การติดตาม และแจ้งให้ทุกคนทราบอย่างชัดเจน ส่งผลกระทบกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป้าหมายขององค์กรถ้าไม่เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551) กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงานว่า คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือการดำเนินงาน ปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ และสำนักงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ (ม.ป.พ.) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน การปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบ ดีเพียงใด ส่วน ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2550) ให้ความหมาย ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการ

ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุมตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งประเสริฐ อัครประถมพงศ์ อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) กล่าวว่าความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย พนักงาน บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การดำเนินกิจการ ขณะเดียวกัน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงานว่า เป็นการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้ง เวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน จึงมีความหมายครอบคลุมกระบวนการภายในองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การควบคุม การจูงใจ การติดตามผลงาน การคัดเลือกบุคคลให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2550) กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการเงินว่า คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม ความขาดสภาพคล่องในเรื่องงบประมาณการเงิน และการ ควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็น แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณ สอดคล้องกับ สงวน ช่างฉัตร (2547) นิยาม ความเสี่ยงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมาย ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่างๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิด ส่วน ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล ,2551) มองว่าความเสี่ยงทางด้านการเงิน งบประมาณ ได้แก่ การลงทุน ผากเงิน การจัดหาแหล่ง เงินลงทุน สภาพคล่อง ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ (2551) กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการเงินว่าเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการ บริหารงานงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาด ประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาด การจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการ บริหารงานงบประมาณและการเงิน เช่นเดียวกับสำนักงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอเชีย อากเนย์ กล่าวว่าความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่อง งบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็นต่างๆ

จึงสรุปได้ว่า ความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่สำคัญเกี่ยวกับการควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานการเงิน งบประมาณ การควบคุมตรวจสอบ ใช้จ่าย การจัดหาแหล่งเงินทุน ทรัพยากร วัสดุ และความถูกต้องตรวจสอบได้

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2550) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความเสี่ยงด้านนโยบาย การปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหรือวางกฎไม่ชัดเจน เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่วนประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล ,2551) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติ หลักการบัญชี แนวการตรวจสอบ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์(2551) กล่าวว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการดำเนินการนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เช่นเดียวกับที่ สำนักงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ (ม.ป.พ.) กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือ ปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด แต่อาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สรุปความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ หมายถึง การปฏิบัติของบุคลากรที่ขัดกับข้อบังคับกฎหมายต่างๆที่ อาจเกิดจากกฎหมายและระเบียบนั้น ไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสมกับพื้นที่ ไม่ชัดในแนวปฏิบัติ หรือขัดกับทัศนคติ ขัดต่อจรรยาบรรณ ส่งผลให้มีโทษทั้งทางด้านระเบียบและกฎหมาย ความเสี่ยงต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นถ้าเกิดในองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานที่ประกอบธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความเสี่ยง และมีวิธีการรองรับความเสี่ยงเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กร

3. การบริหารความเสี่ยง

สงวน ช้างฉัตร (2547) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการตัดสินใจต่าง ๆ ในการบริหารอาจนำมาซึ่งผลทางบวกและทางลบ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดโอกาสหรือความรุนแรงของการสูญเสีย และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรือเป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การ

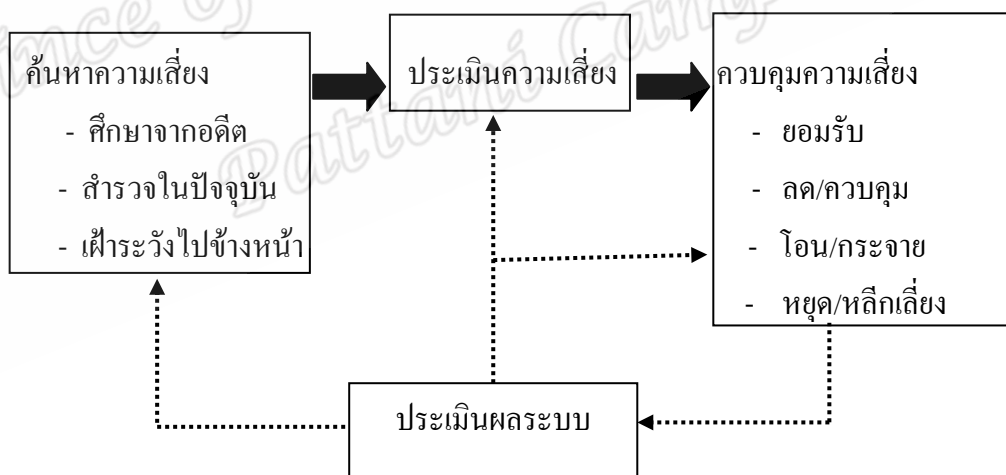
วางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ส่วน เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548) กล่าวว่า การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ขณะที่ธนรัตน์ เต้าวัฒนา (2550) กล่าวถึงอีกนัยหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อลดมูลเหตุของ โอกาสแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ หรือความคุ้มค่า สามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร อาจมีการออกหนังสือที่จะกำหนดเป็นนโยบาย การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษา ร่วมกันของคนในองค์กร มีตัวแทนของแต่ละฝ่าย มาประชุม พิจารณาความเสี่ยงในองค์กร การประเมินความเสี่ยง เพราะบางสิ่งที่มองข้ามอาจจะเป็น การสูญเสียอย่างคาดไม่ถึง และวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่สามารถเลือกวิธีการให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมขององค์กร การประเมินผลการกำกับดูแล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือคณะกรรมการทำงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อนำหลักฐานมาอ้างอิง เก็บข้อมูลไว้ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภายหลัง

แนวปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร มีดังนี้

- 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงานหลักของสถาบัน
 - 2) การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ
- ดังนี้

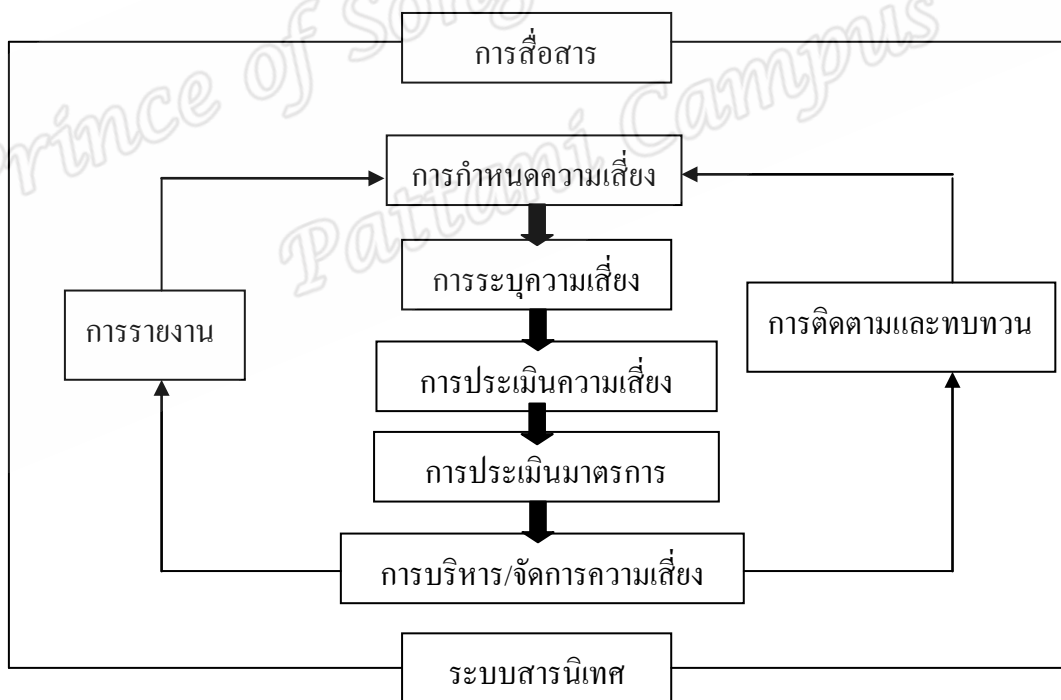
- 2.1) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ
- 2.2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 2.3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย
- 2.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- 2.5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงของ ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2551) สามารถพิจารณามิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้ง่ายขึ้น สร้าง มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวความคิดของ 4 T เข้ามาช่วย คือ Take : ยอมรับ Treat: ลดหรือควบคุม Transfer: โอนหรือกระจาย Terminate: หยุด หรือหลีกเลี่ยง และสามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสีย ทั้งแง่โอกาสและผลกระทบได้



ภาพประกอบ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
ที่มา: ธนรัตน์ แต้วัฒนา (2551:11)

การบริหารความเสี่ยงคือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ผู้บริหารสามารถนำเอาการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ และนอกจากผู้บริหารองค์กรจะบริหารความเสี่ยงให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศแล้ว สิ่งที่เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่งก็คือการบริหารความเสี่ยงแบบยั่งยืนการปลูกฝังนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติขององค์กร เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างความยั่งยืนให้กับกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ผู้บริหารรับทราบแล้ว และคาดว่าจะเกิดขึ้นได้ถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความเสี่ยงใหม่ได้รับการบ่งชี้เพิ่มเติม โดยมีการสื่อสารและการตอบสนองอย่างเหมาะสม



ภาพประกอบ 2 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551:6)

นฤมล โนมสะอาด (อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ คงจุน ,2553) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงว่า

1. การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถในการสร้างทีมที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมีความรอบรู้ทุกด้าน แต่ควรเป็นผู้ที่มีความสนใจงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับทีมงานบริหารด้านอื่นขององค์กร วางกรอบ แนวทางการคิดวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร สร้างทีมนักบริหารความเสี่ยงขององค์กร ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารด้านอื่น ขององค์กรในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เมื่อจัดตั้งทีมบริหารความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือการวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง
2. การระบุความเสี่ยงขององค์กร หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งทีมบริหารงานความเสี่ยงแล้ว ทางทีมงานมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร โดยศึกษาาร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ซึ่งตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก วิธีการที่นิยมใช้กันตอนนี้คือ การประชุมเพื่อระบุความเสี่ยงร่วมกัน ในขั้นตอนนี้ควรมีการเก็บข้อมูลการสูญเสียที่เกิดขึ้นเพื่อจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขั้นต่อไป
3. การประเมินความเสี่ยงขององค์กร การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์กรสามารถจัดทำแยกเป็นความถี่ และความรุนแรงของความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท เพื่อการวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงจึงต้องอาศัยข้อมูลความถี่และความรุนแรงในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
4. การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อผู้บริหารและทุกคนในองค์กร ได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงที่รุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปแบบของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงขององค์กร

แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ในรูปของ ความถี่และความรุนแรงดังนี้ หากความถี่และความรุนแรงแบ่งออกเป็นสูงกับต่ำ

		ความถี่				
		1	2	3	4	5
ความรุนแรง	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

ภาพประกอบ 5 แผนภูมิความเสี่ยง
ที่มา: นฤมล สะอาดโนม (2548:90)

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องความถี่สูง / ความรุนแรงสูง ที่มุมขวาสุดของแผนภูมิ ความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องความถี่ต่ำ / ความรุนแรงสูง ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิ ความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิ ความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

5.การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ในขั้นเริ่มต้น โดยส่วนมากผู้บริหารจะเริ่มจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตที่รุนแรงก่อน แล้วจึงลดระดับลงมา ตามเพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้มาอยู่ในเขตที่เป็นความเสี่ยงรองลงมาใน แผนภูมิความเสี่ยง หลังจากได้จัดการความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนและหลังแล้ว ขั้นต่อไป

คือการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงโดยควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ พิจารณาจากสี่ทางเลือกหลักคือ 1) การรับหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2) การรับความเสี่ยงไว้เอง 3) การควบคุมความสูญเสีย 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง

6. การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์กรเท่านั้นแต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่างานบริหารความเสี่ยงจะต้องอาศัยทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่ายและจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนคือเริ่มจาก ค้นหาความเสี่ยงในองค์กร ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การดำเนินการควบคุมความเสี่ยง เพื่อยอมรับ ลด กระจายหรือหยุดความเสียหายที่จะเกิด และในการแก้ปัญหาจะต้องมีการบันทึกการแก้ไข และมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับได้ขององค์กรและลดความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรให้น้อยที่สุด

4. การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำมาจัดการให้ครอบคลุมงานทุกด้านในสถานศึกษา ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ศึกษาถึงการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษานั้นไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่หลายเรื่อง เช่นความปลอดภัยของครูนักเรียน การควบคุมภาวะโภชนาการในโรงเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย ระบบป้องกันคุณภาพ การป้องกันอุบัติเหตุ การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การเขียนป้ายบอกอันตราย สิ่งเหล่านี้เรียกว่าโปรแกรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ส่วน ชร สนทรายูท (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม กระบวนการต่างๆ โดยลดมูลเหตุ และโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้อยู่ในระดับที่ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง มุ่งสู่วิสัยทัศน์ เพื่อให้้องค์การที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามแนวปฏิบัติที่เป็นสากล โดยมีภารกิจดังนี้

- 1) ศึกษาและวางแผนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 2) พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 3) วางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ติดตาม กำกับดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงาน
- 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ และให้เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การจัดการด้านความเสี่ยงในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องรับรู้และช่วยกันวางแผน ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน แต่งตั้งคณะกรรมการให้ชัดเจน และต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) ความเสี่ยงโดยทั่วไป

เป็นความเสี่ยง โดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่าจะมีความเสี่ยงต่อด้านดังนี้

 - 1.1) ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดโอกาสจะเกิดความเสียหาย มีการแบ่งขนาดเป็น ใหญ่ กลาง เล็ก ตามขนาดที่มีนักเรียน ส่งผลถึงระบบบริหารจัดการย่อมจะยุ่งยากมากขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้สามารถแก้ปัญหาด้วยระบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร
 - 1.2) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ผู้บริหาร โดยทั่วไปจะมีวิธีการแก้ปัญหาในแบบของตนเองและมักทราบว่าวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นทางการสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วกว่าจนลืมนึกถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และพบว่าองค์กรขนาดใหญ่จะมีความเสี่ยงในเรื่องที่เกิดจากความสลับซับซ้อนสูง เช่นระบบการควบคุม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 1.3) ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน การจัดการบริหารแบบธรรมาภิบาลจะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของรัฐ ก็จะต้องจัดระบบการตรวจสอบภายใน และการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่รัฐกำหนด ผลของการไม่ปฏิบัติตามย่อมนำมาความเสียหายมาสู่องค์กรได้
 - 1.4) ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดขององค์กรทำให้การบริหารจัดการต้องทำแบบก้าวกระโดด แข่งกับเวลา ระบบที่มีอยู่ต้องรีบปรับปรุง นำมาซึ่งความผิดพลาดได้
 - 1.5) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร องค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษา

อาจจะพบว่าฝีมือของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาก้าวหน้าได้ แต่การวัดความสามารถของผู้บริหารนั้นยาก แต่ก็สามารถดูได้จากองค์ประกอบต่างๆ เช่น เป้าหมายของการศึกษา และคุณภาพของการศึกษา

1.6) ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในขีดอันตราย ทำให้องค์กรล่มสลายได้

1.7) ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยน ที่สำคัญได้แก่ระบบเปลี่ยน อันเนื่องมาจากนโยบาย หรือมีการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือพื้นที่ที่มีความสำคัญ นำมาสู่ความเสียหายที่รุนแรง ถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ การเปลี่ยนบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานที่รู้เรื่องงานที่ปฏิบัติคืออยู่แล้ว อย่างกะทันหันทำให้เกิดการติดขัดประสิทธิภาพด้อยลง

1.8) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ บุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กร หลายหน่วยงานมีการแบ่งพรรค แบ่งพวก ขาดความสามัคคีและมีการขัดแย้งกับผู้บริหารอย่างรุนแรง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ขาดการควบคุม ดังนั้นควรให้ความสำคัญในกระบวนการสรรหาบุคลากรให้มากเพื่อให้ได้คนดี เก่ง มาอยู่ในหน่วยงาน

1.9) ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจหรือปล่อยให้การปฏิบัติงานของบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพ ยังจะนำซึ่งความสูญเสียเปล่าค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

1.10) ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากองค์การภายนอก ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม กระทบต่อการกิจขององค์กรนั้น ความไม่แน่นอนนโยบายภาครัฐ ซึ่งปรับเปลี่ยนไปมา ทำให้กระทบต่อการดำเนินงาน การออกกฎ ระเบียบควบคุมของรัฐที่ออกมาอาจจะขัดกับแผนพัฒนาที่องค์กรมีไว้แล้ว

2) ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ จำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่ง คือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทและขอบข่ายของพื้นที่องค์กรนั้นๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ ดังนี้

2.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2) การบริหารการเงิน

2.3) การบริหารสินทรัพย์

2.4) การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ

โดยลักษณะความเสี่ยงทั้ง 4 จะเป็นประเด็นที่มีปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อสถานศึกษา ซึ่งมี 2 ด้านคือ โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา และ ผลผลิตและการบริหาร

1) โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา เปรียบเสมือนส่วนนโยบายเป็นทิศทางว่าใครจะทำหน้าที่ใด ความเสี่ยงของพื้นที่ด้านโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา อาจเกิดขึ้นได้หลายอย่าง โดยเฉพาะความเสี่ยงของระดับประถมศึกษา

1.1) โครงสร้าง หรือ ฝั่งการบริหารงานโรงเรียนไม่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ระบบการรายงานและสั่งการเป็นระบบราชการ ระบบราชการกับข้อจำกัดการทำงานที่คำนึงถึงระเบียบมากกว่าเป้าหมาย

1.2) นโยบายสถานศึกษา วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมทุกระดับ

2) ผลผลิตและการบริหาร ผลผลิตซึ่งถือว่าเป็นหลักการทำงานของสถานศึกษา ความเสี่ยงของผลผลิต บริการ จำแนกเป็นระดับประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา คือ คุณภาพนักเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นคนดี พลเมืองดี

2.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบรรดาทรัพยากรถือว่า มนุษย์ มีความสำคัญสูงสุดและเสี่ยงมากที่สุด สำหรับในสถานศึกษาทั้งประถมและมัธยม จะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2) การบริหารการเงิน กิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชี อาจเกิดขึ้นได้หลากหลายโดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกกระบวนการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3) การบริหารสินทรัพย์ การจัดซื้อจัดหา มักจะเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการขกออก นื้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงจากระบบ e – procurement ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.4) การบริหารงานพัสดุ และครุภัณฑ์ การบริหารงานเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดหาซื้อ จัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ เช่นการรับสินบน คอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดูล้าสมัยระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วย ความหุรหุรา ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.5) การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรม คือสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญในการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องและเหมาะสมของนวัตกรรม ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมายความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

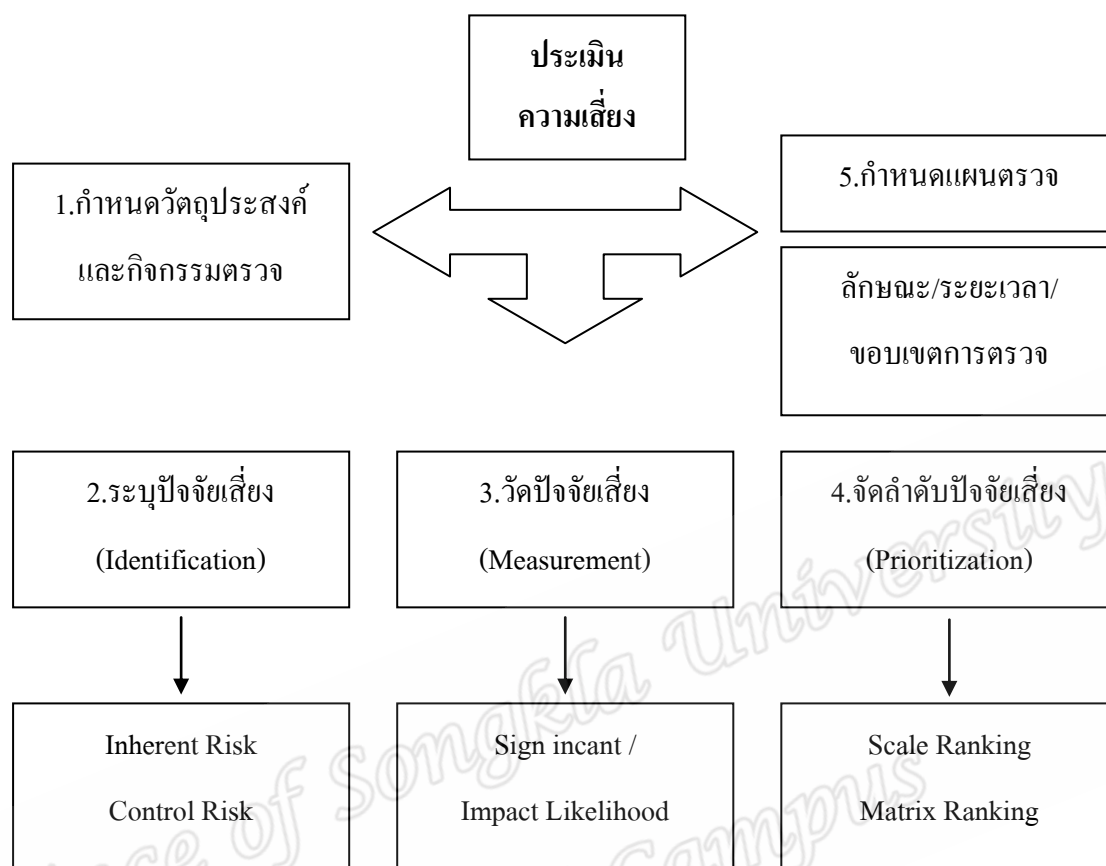
จากการศึกษาแนวคิด ของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปความเสี่ยงในสถานศึกษาว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะเลยหรือปล่อยให้เป็นที่ในการบริหารจัดการของหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งและไว้วางใจจากตน

5. การประเมินความเสี่ยง

ความหมายของสำนักบัญชีและตรวจสอบภายในกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (ม.ป.พ.) ได้ให้ความหมายของการประเมินความเสี่ยงว่า หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่ง อุษณา ภัทรมนตรี (2544) กล่าวถึงการประเมินความเสี่ยงว่าเป็นเทคนิคการตรวจสอบ ของฝ่ายตรวจสอบภายใน ใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนประจำปี และการวางแผน แต่ละหน่วยงานที่จะตรวจสอบ มีหลายวิธีในการประเมินความเสี่ยง แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือการวางแผนการตรวจประจำปี กับการวางแผนการตรวจเฉพาะงานตรวจแต่ละงาน ซึ่งไม่ว่า จะเป็นการ ประเมินความเสี่ยงในการตรวจระดับใด มักจะประกอบด้วยขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะตรวจสอบ
2. การระบุปัจจัยความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะตรวจสอบ
3. การวิเคราะห์และกำหนดระดับปัจจัยความเสี่ยง
4. การบริหารหรือการนำผลการประเมินความเสี่ยงไปใช้งาน

ดังภาพประกอบแสดงการประเมินความเสี่ยงในการวางแผนตรวจสอบ



ภาพประกอบ 6 การประเมินความเสี่ยงในการวางแผนตรวจสอบ
ที่มา : อุษณา ภัทรมนตรี (2544 : 12)

การประเมินความเสี่ยงในความหมายของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2551) เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดย พิจารณา จากการประเมิน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ขณะที่ จันทนา สาขากรและคณะ (2550) ได้ให้ความหมาย ของการประเมินความเสี่ยงว่าเป็นการ พิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น และผลกระทบ เพื่อ ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน ผู้บริหารต้อง พิจารณาผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆและประเมินความเสี่ยงของทุก เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยประเมินความเสี่ยงสืบเนื่องก่อน และเมื่อกำหนดวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงแล้วจึงพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ความเสี่ยงสืบเนื่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ตามธรรมชาติหรือลักษณะของงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่หลังจากผู้บริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2551) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้นซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงประมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1) พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง

4) การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง มาก น้อย จากนั้นเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร สอดคล้องกับ การประเมินความเสี่ยง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) สำหรับองค์ประกอบนี้มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การแปลงข้อมูลดิบที่มีอยู่

ให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลข่าวสาร ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ โดยในการตัดสินใจ ต้องอาศัยประสบการณ์ ในขณะที่การตัดสินใจอีกรูปแบบหนึ่งใช้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ดังนั้น หากเราตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่มีความแน่นอนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนก็จะยิ่งทำให้เราต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ หลักในการวิเคราะห์จะมีอยู่ 7 ประเด็น คือ

1) การวิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย 3 ประเด็นย่อย คือ

1.1) โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยอาจจำแนกเป็นเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สูง มาก หรือ ต่ำ หรืออาจคิดเป็นค่าร้อยละของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น ซึ่งควรวิเคราะห์ทั้งจากข้อมูลในอดีตและข้อมูลภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด

1.2) ผลกระทบ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากมีความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งผลกระทบก็จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ควรจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับองค์กรและชุมชนที่อยู่รอบข้างด้วย

1.3) ระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการสำหรับลดความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ต้องดำเนินการเร่งด่วน หรือ ไม่เร่งด่วน เป็นต้น

2) การจำแนกกลุ่ม ของความเสี่ยง หมายถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวเอาไว้ในข้างต้น คือ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และ ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3) การจัดลำดับความสำคัญ ของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญอยู่ในลำดับต้น ๆ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรมากกว่าความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

4) การตอบสนองความเสี่ยง จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วก็จะประกอบด้วย 4 วิธีการหลัก ๆ

4.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งวิธีการนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เพราะเป็นการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงเอาไว้เลย เช่น การลงทุนทางการเงินในรูปแบบประเภทต่าง ๆ ผู้ลงทุนเองก็จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทั้งในเรื่องต้นทุนกับผลประโยชน์ รวมถึงความเสี่ยงว่าควรเลือกลงทุนทางการเงินในรูปแบบใดที่จะมีผลตอบแทนและมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากท่านมีต้นทุนทางการเงินค่อนข้างจำกัดอาจเลือกที่จะลงทุนกับกองทุนรวมต่าง ๆ มากกว่าที่จะเลือกลงทุนโดยการเก็งกำไรจากการซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งจะมีความเสี่ยงที่สูงมากกว่า

4.2) การควบคุมความเสี่ยง เป็นการควบคุมความเสี่ยงประเภทหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่แท้จริง ว่าเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ และไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น

การตอบสนองความเสี่ยงในการเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ในความเป็นจริงแล้วอาจทำไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะมียู่ 2 วิธีการในการควบคุมความเสี่ยงคือ วิธีการแรก คือ การป้องกันการเกิดความเสี่ยง เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น วิธีการที่สอง คือ การควบคุมขนาดของความเสี่ยง เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการควบคุมขนาดของความเสี่ยง

4.3) การถ่ายโอนความเสี่ยง สำหรับวิธีการนี้มักจะพบเห็นได้บ่อยที่สุดก็คือ การประกันภัย เช่น การทำประกันภัยรถยนต์ก็ถือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงของเจ้าของรถยนต์ หากมีกรณีเกิดอุบัติเหตุแล้วต้องมีการชำระเสียหายให้กับคู่กรณี โดยถ่ายโอนให้บริษัทประกันภัยเป็นผู้รับความเสี่ยงนี้เอาไว้แทน

4.4) การรับความเสี่ยงไว้เอง เป็นวิธีที่จะใช้เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการใดเลยที่จะเหมาะสมนอกจากที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง เช่น การซื้อรถยนต์มาใหม่ คงเลือกที่จะทำประกันภัยชั้นหนึ่ง นั่นถือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย หรือหากในชีวิตประจำวันต้องใช้รถอยู่เป็นประจำในบริเวณเขตเมือง การถ่ายโอนความเสี่ยงก็อาจจะเป็นวิธีการที่เหมาะสม

5) กิจกรรมของการควบคุม หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

6) การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง สำคัญขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์การ อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์การได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์การอีกทางหนึ่งด้วย

7) การตรวจติดตามการดำเนินงาน จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมดของทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่องค์การได้นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การมากน้อยเพียงใด

ทั้งหมดนี้ก็เป็นหลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงแนวความคิดและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การได้ เมื่อมีการนำเทคนิคการบริหารความ

เสี่ยงมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ก็จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, (ม.ป.พ.)

1) ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1) วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่นภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือ นโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

2) ระบุปัจจัยเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้น ได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากันบางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

2.1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตุศาสตร์และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

2.3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทวน ติดตาม และประเมินผล

2.4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

3) การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

3.1) ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย มาก สูง

3.2) ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย มาก สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่นปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3) เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก มาก หรือน้อย เป็นต้น

4.) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด

4.1) กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีใ้ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

4.1.1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนด

ผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

4.1.2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

4.1.3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

4.1.4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของ หน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

4.1.5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการติดตามความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึงรวมถึงการเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในข้อ (4.1.2) ดังกล่าว

4.1.6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่

เพียงใด

4.2) กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง และการจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- 2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่อย่างไร จุดใด
- 3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
- 4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

วิธีการในการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารนั้น ต้องอาศัยกิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

- 1) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

2) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

3) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

กิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายและวิธีปฏิบัติผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

นอกจากกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด กิจกรรมการควบคุมต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งรายละเอียดกิจกรรมการควบคุมจะปรากฏในตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในส่วนที่ 2 ต่อไป

1) สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กันการสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางและติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่

สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์และสะดวก ในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญและมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผล ถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหาร สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการสื่อสารจึง เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายใน หน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ คือ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่าง ชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยง ที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ การกำหนด ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการ ควบคุมที่กำหนดไว้ การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน ทำ ให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ควรให้ ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงาน ด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอก ที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ ตรวจสอบภายนอก การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและ สัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำ ข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบถามความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการ รับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

2) การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุม ภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มี อยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุ

ของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพียงใดสำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

2.1) มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทุกๆด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจาก บุคคลภายนอกเช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

2.2) จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย เครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

2.3) รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง

การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบภายนอก มาดำเนินการได้ การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้การจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำและมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สงวน ช่างฉัตร (2547) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ผลของการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมี 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ 2) ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย 3) ความเสี่ยงด้านการกำหนดปฏิบัติการ 4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค จากการศึกษาได้พบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงว่าการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ 2) การกำหนดของเขตการบริหารความเสี่ยงของโครงการ 3) การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของโครงการ 4) การระบุความเสี่ยง

5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 6) การวางแผนควบคุมความเสี่ยง 7) การควบคุมความเสี่ยง และ 8) การตรวจติดตามสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงของโครงการจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุลงได้ โครงการสำคัญจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยง โดยผู้จัดการจะต้องวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อระบุและควบคุมการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงด้านการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา การบริหารความเสี่ยงของโครงการควรให้ครอบคลุม 4 ด้านคือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การควบคุมและการติดตามผลหรืออาจกำหนดมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

ประกอบ กุลเกลี้ยง, เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, สมบัติ นพรัก (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า การคอร์รัปชันในสังคมอื่น ๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยามในงานวิจัยครั้งนี้คือ การทำหรือใช้ออกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกการรับหรือยอมจะรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จ และการตัดสินผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์การ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทราบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

วินัย เวียงลอ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ พบว่าการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกิจกรรมใหม่ของชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมและงานจัดเลี้ยงต่างๆที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้องหางบประมาณจากองค์กรอื่นมา สนับสนุน มากขึ้นและชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นและการจัดลำดับการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนการลดความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรงและการปฏิบัติงานด้านการเงินและต้องดำเนินการให้ถูกต้องและเป็นไปตามระบบ ระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยง ส่วนการควบคุมภายในโรงเรียนควรดำเนินการให้เป็นระบบและสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้

กึ่งกาญจน์ คงจูน (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 ใน

ขอบข่ายการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการจัดการศึกษาด้านบริหารงานวิชาการ คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ด้านการบริหารงบประมาณคือ งบประมาณจำกัด ด้านบริหารงานบุคคลคือ ความปลอดภัยและขวัญกำลังใจ ด้านบริหารงานทั่วไปคือ ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์และการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน และได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารทั้ง 4 งาน มีการกระจายอำนาจและสร้างเครือข่ายชุมชน

ไพรวลัย คุณาสถิตชัย (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงของด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าระดับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในการปฏิบัติระดับมาก ยกเว้นการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับมาก แนวทางการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้นคือ 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับ ผู้บริหารออกแนวทางการปฏิบัติ การกำหนดเรื่องความเสี่ยงในเรื่องการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถนะในการให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารและให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 6) การจัดให้มีการอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินกาสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีจำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง