

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าด้านเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกรอบการศึกษาในหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านวินัยและการรักษาวินัยบุคลากร
3. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดใช้ค่าเสียหาย

วินัย เวียงลออ (2552, หน้า 12) ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ ทำให้องค์กรรู้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงและโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้

ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นองค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2553) ให้ความหมายของ ความเสี่ยง หมายถึงโอกาส ที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย ความรู้ไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัย

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง มีโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย เกิดความไม่แน่นอน เกิดความสูญเสียจน ต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย ความสูญเสียหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

สารานุกรมออนไลน์ (2553) ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัด

ด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ เช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิกิพีเดีย, ม.ป.ป.)

การไฟฟ้านครหลวง (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรโชค ไชยวงศ์ (พ.ศ.2549) การเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการลดหรือขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรู้ระดับความเสี่ยงและสามารถกำหนดทิศทางพัฒนาเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย แบ่งได้ดังนี้

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

การกำหนดวัตถุประสงค์หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงเพื่อศึกษาวิธีการในการลด แก้ไข ขจัดกั้นปัญหาของสถานศึกษาด้านวินัยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1.1 นโยบาย (Policies) หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

1.2 กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) เป็นชุดหน่วยงานย่อยของนโยบายที่อธิบายถึงวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้นโยบายประสบความสำเร็จ

1.3 กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นชุดหน่วยงานย่อยของนโยบายเช่นเดียวกับกระบวนการวิธีปฏิบัติข้างต้น โดยเป็นโดยเป็นเรื่องของการกำหนดให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำ

1.4 กลยุทธ์(Strategies)เป็นส่วนผสมของเป้าหมายที่เป็นหลักสำคัญที่จะทำให้เกิดผล โดยเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากรโดยกลยุทธ์เป็นแนววิถีปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการทำให้สามารถเดินไปถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้น

กล่าวโดยรวมแล้ว วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policies) กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นเครื่องการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งจะดีกรอบทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานและพนักงานเป็นรายบุคคล

การทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี จึงต้องมีการกำหนดทิศทางไว้ อย่างชัดเจน เนื่องจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ผู้บริหารและพนักงานขององค์การ จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เกิดความผันผวนมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ จึงอาจเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน นั้นหมายความว่าถึงผู้บริหารและพนักงานมีความเสี่ยงขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นก็อาจมีมากมายหลายรูปแบบ (วินัย เวียงลอบ, 2552, หน้า 13-14)

การที่จะให้หน่วยงานหรือสถานศึกษาก้าวไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้อง ค้นหาให้พบว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่ขวางหน้าอยู่และความเสี่ยงนั้นมีความรุนแรงอย่างไร การบริหารความเสี่ยงขององค์การจึงต้องพิจารณาเป็นเรื่องๆไป

## 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากรเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบุคลากรทางการศึกษาต้องกำหนดร่วมกันว่าในหน่วยงานหรือสถานศึกษามี ความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากรอย่างไรบ้าง

การระบุความเสี่ยง (อังกฤษ: Risk Identification) คือ การระบุหมวดหมู่รูปแบบความเสี่ยง เกี่ยวกับความปลอดภัยทรัพย์สินต่างๆภายในองค์กร (พ.ศ.2553)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การใช้ระบบพลวัตสนับสนุนให้สามารถระบุ ความเสี่ยงได้ 2 ทางคือ การระบุคุณภาพได้จากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับ และการระบุระดับ ปริมาณจากสารสนเทศของโครงการ การใช้ระบบพลวัตทำให้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบผลสะท้อน กลับในระยะแรกกว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะกระทบต่อโครงการหรือไม่ ด้วยวิธีการข้างต้นทำให้ สามารถจัดความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปได้ นอกจากนั้นการตรวจสอบด้วยระบบพลวัตยังช่วยให้ ค้นพบสารสนเทศด้านเชิงปริมาณทั้งสถานภาพของโครงการและอดีตที่ผ่านมา (สงวน ช้างฉัตร, 2547, หน้า 20)

เนื่องจากเรื่องการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่สามารถตีกรอบได้อย่างกว้างขวาง ความคาดหวังในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดจึงควรตีกรอบของพื้นที่ ความเสี่ยงให้เหมาะสมกับขนาดพื้นที่

การกำหนดขอบเขต (Scope) ให้แคบเข้ามาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ช่วงเวลา และ บริบทของหน่วยงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ จึงควรที่จะสำรวจความเสี่ยงที่จะทำให้อุบัติเหตุประสงค์นั้น ผู้สำรวจความเสี่ยงจึงต้องศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเสียก่อน ซึ่งอาจหาได้จาก 2 ทางคือ

1. ข้อมูลภายในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ระบบรายงานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่มีอยู่ ซึ่งอาจอยู่ใน รูปแบบของบันทึกภายใน ระเบียบคำสั่งหรือขากการสัมภาษณ์บุคคลในองค์กร

2. ข้อมูลภายนอกองค์กร อาจได้แก่ การติดต่อขอเอกสารข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจาก หนังสือพิมพ์ หรือเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การระบุความเสี่ยงที่ต้องการค้นหาจึงมีที่มาจากหลายแหล่ง การค้นหาและการคัดความเสี่ยงควรพิจารณาลำดับความสำคัญในเบื้องต้นเสียก่อน ในการระบุ ความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ตามที่กล่าวมาแล้วความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การ รั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เป็นอุปสรรคหรือตัวขัดขวาง ที่ทำให้การ ดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่หน่วยงานได้วางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง เป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือล้มเหลว ดังนั้นเพื่อควบคุมให้ระดับความเสียหาย และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้ง ส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณของส่วนราชการ (แผนบริหาร ความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551)

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี : การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (อังกฤษ: risk managment) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (en:risk analysis) ประเมิน (en:risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่ องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident )

การระบุนโยบายความเสี่ยงในการศึกษาค้นคว้าอาจกำหนดกรอบพื้นที่สีแดงด้านวินัยบุคลากรซึ่งสอดคล้องเกี่ยวข้องกับ พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย

ดร.รุ่ง แก้วแดง (2553) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้เรียนว่า ผู้เรียน คือ ลูกคำ ของครู และสถานศึกษา ผู้ซึ่งมีสิทธิได้รับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของเขา ด้วยเหตุนี้ กระบวนการจัดการเรียนการสอน จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้พัฒนาศักยภาพหรือ พหุปัญญาของเขา อย่างเต็มที่ การปฏิบัติต่อผู้เรียนควรเป็นไปอย่างให้เกียรติความเป็นมนุษย์ของเขา ยอมรับในสิทธิของผู้เรียน คำนึงถึงความต้องการ ความถนัดและความสนใจของเขา การเรียนรู้ควรต้องเน้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักเชื่อมโยงความคิด รู้จักใช้และพัฒนาภูมิปัญญาไทย ปรับค่านิยมให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ พัฒนาคูณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ การจัดการศึกษาและการเรียนการสอนต้องมุ่งสนองต่อความต้องการของลูกคำคือผู้เรียน ให้มีความสำคัญกับผู้เรียนและให้ทางเลือกกับผู้เรียนมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นการระบุนโยบายความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective ) ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย (Policies) กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นเครื่องมือ กำหนด ทิศทางขององค์การ ซึ่งอาจตีกรอบทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานและพนักงานเป็นรายบุคคล ให้สอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์มาสู่การระบุนโยบายความเสี่ยงได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงหมายถึง กระบวนการที่ใช้ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ดังนี้

1) ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง

2) ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่

กระทบกระเทือน ต่อสถานภาพ

3) ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมาหมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน

การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1

2) พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

(1) ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อชุมชนเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย

(2) ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์การการประมาณและ จัดระดับความน่าจะเป็น

การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1) วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2) วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impacts) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วน ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้กำหนด ให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า co-ordinate ของ Likelihood และ impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5,5) (5,4) (4,5) (4,4) (5,3) (3,5) (4,3) และ(3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้นๆ

ชุมชนเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทยพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับ

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ใช้สรุปได้ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือ ลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการ กำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือ ลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็น ผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่ทำอะไรใดๆ เพิ่มเติมกรณี นี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขอ อนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2552) กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิด ความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจาก การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความ เสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตาม ขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรนั้น

2) การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ใน องค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร



3. การประเมินความเสี่ยง

4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จำเป็นต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นต้องมีการปรับ (Finetune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยงในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

5.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

5.2 การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 ความเสี่ยงด้านงบประมาณ

5.2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

5.2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย

5.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

5.2.5 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

5.3 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น

5.4 มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมสามารถใช้แนวคิดของ 4T เข้ามาช่วย คือ Take (ยอมรับ) Treat (ลดหรือควบคุม) Transfer (โอน หรือกระจาย) และTerminate (หยุดหรือหลีกเลี่ยง)

5.5 สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ให้คำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้นไป

ประเสริฐ อัครประภพพงศ์และคณะ (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ - เจาะจงให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไร
2. การระบุความเสี่ยง - หาว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. การประเมินความเสี่ยง - จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง - เตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง

5. การติดตามและสอบทาน - ตรวจสอบและรายงานผลอย่างเป็นระบบการทำระบบบริหารความเสี่ยงให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอนก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันได ซึ่งต้องค่อย ๆ ก้าวขึ้นไป ทีละก้าว ๆ จนถึงขั้นสุดท้าย เราก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

สำนักงานหอสมุดมหาวิทยาลัยสยาม (2553) กล่าวว่า ระดับขั้นในการบริหารความเสี่ยงมี 4 ขั้น คือ

1. ค้นหาความเสี่ยง โดยการศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทั้งจากบันทึก รายงาน ต่างๆ ที่มีอยู่และจากประสบการณ์ของบุคคล เรียนรู้จากกระบวนการทำงานและจากเพื่อนนอกหน่วยงานสำรวจในปัจจุบันเฝ้าระวังอนาคต

2. ประเมินความเสี่ยง พิจารณาดูว่าอาจเกิดความเสี่ยงอะไรได้บ้างโอกาสที่จะเกิดขึ้น มีสูงแค่ไหน หรือเกิดได้บ่อยเพียงใด

3. จัดการความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงได้แล้ว ให้นำมาจัดหาวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ โดยการ หลีกเสี่ยง ป้องกัน ถ้ายโอน แบ่งแยก ลดความสูญเสีย การจ่ายเงินชดเชย

4. ประเมินผล ทำรายงานและทบทวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ารูปแบบ ของความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ จะได้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริงหากยังมีปัญหาจะ ได้หามาตรการใหม่มาจัดการกับความเสี่ยงตามความจำเป็น การทบทวนความเสี่ยงจะทำให้ทราบ ความเสี่ยงที่มีอยู่และที่เหลือนอยู่หลังจากจัดการกับความเสี่ยงไปชั้นหนึ่งแล้วทำให้ตัดสินใจได้ว่า จะรับ ความเสี่ยงได้ในระดับใด

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2552) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการบริหารปัจจัย เสี่ยง และการควบคุมกิจกรรม การดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความ เสี่ยงภัย เพื่อให้ระดับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมและ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงแบ่งเป็น

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่า มีความเสี่ยงใดที่มีโอกาส เกิดขึ้นและสามารถเป็นต้นเหตุของการเกิดความเสียหาย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2552) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็น กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความ เสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ บริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์

ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน ที่ต้องใช้งบลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

5. การรายงาน และติดตามผล เป็นการรายงาน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

6. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2552) กล่าวว่า ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นเลขานุการ

2. การระบุความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญในการระบุความเสี่ยงดังนี้

2.1 ศึกษา ประมวลผล และสรุปข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

2.2 ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2.3 ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การหาข้อมูลจากต้นแหล่ง

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการให้คะแนน ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และดุลยพินิจของผู้ประเมิน

การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญและสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องอย่างใกล้ชิดกับขั้นตอนการค้นหาและชี้วัดความเสี่ยงกับการชี้วัดความเสี่ยงคือการนำผลลัพธ์มาทำการประเมินและจัดลำดับ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงที่จะให้เห็นภาพชัดเจนต้องใช้ความพยายามในการรวบรวมข้อมูลมาวัดและจัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาประเมิน และแปรผลออกมาในเชิงรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้ การประเมินความเสี่ยง (วินัย เวียงลอบ, 2552, หน้า 18)

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อกำจัดโอนย้ายหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทางทฤษฎีวิธีการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) หลีกเลี่ยงกิจกรรม หรือหาวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

4.2 การแบ่ง (Share) การรวมหรือแบ่งความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงกับผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

4.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.4 การยอมรับ (Accept) การยอมให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้ โดยไม่ทำอะไรเพิ่มเติมหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว

5. การรายงานและติดตามผล หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของแผนเป็นระยะโดยผู้รับผิดชอบแผนจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระบุถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ.2553) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร
2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร
3. การประเมินความเสี่ยง
4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือสอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมขององค์กร และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย
5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring)
6. การสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning)

ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมองค์การ มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ตลอดจนประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญที่จำเป็นต่อการนำพาองค์การหรือสถานศึกษาให้สู่เป้าหมายหรือความสำเร็จใน

ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงคือวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถกระตุ้นและนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (จิตติมา วรณศรี, 2551, หน้า 27)

การเสี่ยงหมายถึง “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์” ภาษาง่าย ๆ “ความเสี่ยง คือ สิ่งต่าง ๆ ที่อาจกีดกันองค์การจากการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่เรากำลังทำเป็นประจำเรียกว่า Operational Risk ทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็น วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์อยู่ที่เรากำหนดว่าเราจะสนใจเรื่องอะไร เวลาปกติของการทำแผนเราจะดูที่ เรื่องของความประสบความสำเร็จ หากดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่อง ถ้าจะไม่สำเร็จ อะไรคือ

เหล่านั้นเหมือน PDCA การที่จะทำแผนรับมือความเสี่ยงมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่า เรามี ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงแค่ไหน หากเรามีความเสี่ยงสูง ในกรณีที่มี 4 M อาทิเช่น ใน เรื่องของการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะด้านวินัย ซึ่งเป็นความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดเหตุไม่พึงประสงค์ เหตุที่ไม่พึงประสงค์ที่ ไม่ทำให้เรากระตือรือร้น เหตุที่ไม่พึงประสงค์คือ น้ำท่วม เกิดอุบัติเหตุกลางคืน รถเสีย ฝนตก หาก ที่ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อไม่ให้ฝนตกทำไม่ได้ ความเสี่ยงระดับนี้ไม่เอามา Treat เป็นความเสี่ยงที่ไม่ ควรควบคุม ก็ไม่ต้องทำแผนรับมือฝนตก

โดยประเด็นที่จะหาการควบคุมความเสี่ยง จุดแรกคือ ถามตัวเองก่อนว่า เรายอมรับความ จริงได้หรือไม่ มีความเสี่ยงอะไรที่ควบคุมได้แล้วจึงเอาสิ่งนั้นมาคุยต่อ

การใช้ชีวิตประจำวันจะมีความแตกต่างกับระบบองค์กร ในระบบองค์กรจะมีลักษณะที่ แตกต่างกัน ผ่าออกไปแล้วก็จะพบกระเพาะอาหาร (ลักษณะ) บริหารมันยาก เพราะบทบาทของ องค์กรไม่เหมือนกัน ผู้นำจะมีส่วนที่นำเอามาจากผู้ที่มีความเสี่ยงเสร็จแล้ว โดยสภาพความเสี่ยงของ ผู้บริหารเกิดจากสภาพแวดล้อม เพราะเป็นบุคคลที่อยู่ข้างบนแล้วมองลงมาเห็นอย่างกว้าง ๆ เช่น มองทางด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย คนภายในองค์กรก็จะมองอีกแบบหนึ่ง หากมีเป้าหมาย ทางด้านคนก็ต้องเข้าใจธรรมชาติของคน จึงจะมากำหนดรายละเอียดได้ โดยสภาพที่เราบริหารความ เสี่ยงนั้น มันยากอยู่ที่ Content คือ งานบุคคล งานยุทธศาสตร์ การบริหาร Concept ไม่ยาก แต่ยาก ที่ Content

ดังนั้น จึงจะต้องตอบคำถาม 7 คำถามให้ได้ เพื่อให้ได้ Concept คือ

Q1 ท่านมีความฝัน ความหวังอะไรที่ต้องบรรลุให้ได้ยู่บ้างหรือไม่

Q2 ท่านมีความกังวลใจอะไรบ้าง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ ปัญหา อุปสรรคที่จะทำให้ท่านไม่บรรลุความสำเร็จที่ตั้งไว้

Q3 ท่านได้เตรียมการณใดเพื่อป้องกัน สาเหตุของเหตุการณ์เหล่านั้นบ้างแล้วหรือไม่

Q4 ท่านคิดว่าการเตรียมการเหล่านั้นถ้ามีสิ่งที่ได้ตลอดได้จะน่ากังวลใจเพียงใด

Q5 ท่านจะทราบได้อย่างไรว่า เหตุการณ์ ปัญหา อุปสรรค จำนวนมากนั้น ควรจะนำสิ่งใดมาพิจารณา

Q6 ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมีแนวทาง วิธีการ เพิ่มเติมในการรับมือ เหตุการณ์หรือผลที่เล็ดลอดมา อีกหรือไม่ อย่างไร

Q7 ท่านจะทราบได้อย่างไรว่า เหตุการณ์นั้นได้เกิด หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดมากน้อยหรือไม่เพียงไร

ท่านกังวลใจในเรื่องการบริหารงานอะไร ความกังวลใจเหล่านั้นคือ ความเสี่ยง ก็มากำหนดว่า อะไรคือ ความกังวลใจ มีระบบการควบคุมไม่ดี แล้วประเมินว่า รุนแรงมาก เกิดบ่อยคะแนนสูงลำดับในแต่ละช่อง รุนแรงมาก เกิดไม่บ่อยเราก็นำมาไว้ลำดับหลัง คนในองค์กรจะทราบก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของคณะกรรมการ ในการประเมินไม่เห็นด้วยกับคนในองค์กรทำ เพราะจะไม่เขียนจากความเสียหายจากงาน แต่จะเขียนจากปัญหาของงาน หากตอบคำถามนี้ได้ ก็จะสามารถรับมือกับงานได้ ทุกอย่างอยู่ที่ธรรมชาติขององค์กรว่า มองอะไรที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญตามลำดับ (วรโชค ไชยวงศ์, 2553)

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง เป็นการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีหลายวิธีมาใช้ และสามารถปรับเปลี่ยน หรือผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ระหว่างค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากประสิทธิภาพในการจัดทำมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่ ทางเลือกสามารถจัดแบ่งได้ ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือไม่คุ้มค่าสำหรับค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง หรือเป็น ความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมาย แต่หากองค์กรเลือกทางเลือกนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง อย่างเคร่งครัดด้วย



2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ โดยใช้วิธีควบคุมจากภายในองค์กร หรือนำกลยุทธ์ หรือมาตรการ เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือผลกระทบที่อาจเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะ การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมติดตามงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึงหรือป้องกันได้ยากหน่วยงานอาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/การประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะจัดจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นกรณีที่ความเสี่ยงนั้นที่ยอมรับไม่ได้ การจัดการความเสี่ยงไม่อยู่ในเงื่อนไขของการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจรับความเสียหายที่เกิดขึ้น อาจหยุดดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์: ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551)

การวางแผนจัดการความเสี่ยงจึงเริ่มต้นจาก การวิเคราะห์บริบท กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ นำไปสู่เป้าหมาย และสุดท้ายคือการประเมิน แล้วนำมาสร้างแผนในการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องสอดคล้องกับ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง

#### 5. การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review)

การติดตามสอบทานเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับและติดตามว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 2) การประเมินระบบควบคุมภายใน
- 3) การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข
- 4) การสร้างสัญญาณเตือนภัยที่มีประสิทธิผล

วงจรถังกล่าวเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริการความเสี่ยงในเบื้องต้นที่กำหนดทิศทางและตีกรอบพื้นที่ความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองอย่างสูงสุด

### **ความเสี่ยงด้านวินัยและการรักษาวินัยบุคลากร**

การระบุนความเสี่ยงในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จึงกำหนดกรอบพื้นที่สีแดงด้านวินัยบุคลากรซึ่งสอดคล้องเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย มาตรา 82 ถึงมาตรา 95

มาตรา 82 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษาวินัยและข้อห้ามโดยเคร่งครัด อยู่เสมอ

มาตรา 83 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจและวางรากฐานระบอบการปกครองเช่นนั้น

มาตรา 84 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความวิริยะ อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

ห้ามมิให้อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหรือหน้าที่ราชการของตน ไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม หาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับผลประโยชน์ที่มิควรได้เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ เป็นความผิดวินัยร้ายแรง

มาตรา 85 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและหน่วยงานทางการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาลโดยถือประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน และไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

การปฏิบัติหน้าที่โดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และหน่วยงานทางการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาลโดย ประมาทเลินเล่อ หรือขาดการเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยร้ายแรง

มาตรา 86 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ทางราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะเสนอความเห็นเป็นหนังสือภายในเจ็ดวัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้ ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันเป็นหนังสือให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

การขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยร้ายแรง

มาตรา 87 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและผู้เรียนจะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรมิได้

การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลากว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 88 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนชุมชน สังคม มีความสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้เรียนและระหว่างข้าราชการด้วยกันหรือผู้ร่วมปฏิบัติราชการ ต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมต่อผู้เรียน และผู้มาติดต่อราชการ

การลั่นแกล้ง ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงผู้เรียนหรือ หรือประชาชนผู้มาติดต่อราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 89 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่กลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่นโดยปราศจากความเป็นจริง

การกระทำตามวรรคหนึ่ง ถ้าเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 90 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ในตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

การกระทำตามวรรคหนึ่ง ถ้ากระทำโดยมีความมุ่งหมายจะเป็นการซื้อขาย หรือให้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือวิทยฐานะใดโดยมิชอบด้วยกฎหมายหรือเป็นการกระทำอันมีลักษณะเป็นการให้หรือได้มาซึ่งทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่น เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยมิชอบหรือเอมเสียความเที่ยงธรรม เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 91 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่คัดลอกหรือลอกเลียนผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือนำเอาผลงานทางวิชาการของผู้อื่น หรือจ้าง วาน ใช้ผู้อื่นทำผลงานทางวิชาการเพื่อนำไปใช้ในการขอเสนอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะหรือการให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น การฝ่าฝืนหลักการดังกล่าวนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการคัดลอกหรือลอกเลียนแบบผลงานของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือรับจัดทำผลงานทางวิชาการไม่ว่าจะมีค่าตอบแทนหรือไม่ เพื่อให้ผู้อื่นนำผลงานนั้นไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 92 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

มาตรา 93 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ และในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชน โดยไม่ต้องอาศัยอำนาจในหน้าที่ราชการของตนแสดงการฝักใฝ่ ส่งเสริม เกื้อกูล สนับสนุนบุคคล กลุ่มบุคคล หรือพรรคการเมืองใด

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินการใดๆ อันมีลักษณะเป็นการทุจริตอันเป็นการซื้อสิทธิหรือขายเสียงในการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือการเลือกตั้งอื่นที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยรวมทั้งต้องไม่ให้การส่งเสริม สนับสนุน หรือชักจูงให้ผู้อื่นกระทำการในลักษณะเดียวกัน การดำเนินการที่ฝ่าฝืนหลักการดังกล่าวนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 94 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษาชื่อเสียงของตนและรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย โดยไม่กระทำการใดๆ อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

การกระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือได้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่กระทำการโดยประมาท

หรือความผิดลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤตินิสัยร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เพิกเฉยเพิกอดหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นเพิกเฉยเพิกอดเล่นการพนันเป็นอาชญา หรือกระทำการล่วงละเมิดทางเพศต่อผู้เรียนหรือนักศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตนหรือไม่ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 95 ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ หรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนา เจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย

การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยให้กระทำโดยการเอาใจใส่ สังเกตการณ์ และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำความผิดวินัย ในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามสมควรแก่กรณีได้

เมื่อเกิดกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัยโดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันที

เมื่อมีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหาหรือกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัยโดยยังไม่มีพยานหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการสอบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดจึงจะยุติเรื่องได้ ถ้าเห็นว่า กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดก็ให้ดำเนินการทางวินัยทันที

การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย ให้ดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 7

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามมาตรา 95 และตามหมวด 7 หรือมีพฤติกรรมปกป้อง ช่วยเหลือเพื่อมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกลงโทษทางวินัย หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย

ผู้ศึกษาค้นคว้า ได้สรุปประเด็นการบริหารความเสี่ยงด้านวินัยและการรักษาวินัยบุคลากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางการระบุความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากร

ที่	ความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากร	มาตรา
1	การสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ และวางรากฐานระบอบการปกครองเช่นว่านั้น	83
2	การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความวิริยะ อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	84 วรรค 1
3	การให้อำนาจหรือยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจหรือหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น	84 วรรค 2
4	การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับผลประโยชน์ที่มิควรได้เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ	84 วรรค 3
5	การปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและหน่วยงานทางการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาลโดยถือประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน และไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ	85 วรรค 1
6	การปฏิบัติหน้าที่โดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และหน่วยงานทางการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาลโดย ประมาทเลินเล่อ หรือขาดการเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ อย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยร้ายแรง	85 วรรค 2

ตาราง (ต่อ)

ที่	ความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากร	มาตรา
7	การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ทางราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะเสนอความเห็นเป็นหนังสือภายในเจ็ดวัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้ ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันเป็นหนังสือให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม	86 วรรค 1
8	การขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง	86 วรรค 2
9	การตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและผู้เรียนจะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรมิได้	87 วรรค 2
10	การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ	87 วรรค 2
11	การประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคมมีความสุขภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้เรียนและระหว่างข้าราชการด้วยกันหรือผู้ร่วมปฏิบัติราชการ ต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมต่อผู้เรียน และผู้มาติดต่อราชการ	88 วรรค 1
12	การลั่นแกล้ง ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงผู้เรียนหรือ หรือประชาชนผู้มาติดต่อราชการอย่างร้ายแรง	88 วรรค 2
13	การกลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่นโดยปราศจากความเป็นจริง เป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง	88 วรรค 3

ตาราง (ต่อ)

ที่	ความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากร	มาตรา
14	การไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ในตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนโดยมีความมุ่งหมายจะให้เป็นการซื้อขาย หรือให้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือวิทยฐานะใดโดยมิชอบด้วยกฎหมายหรือเป็นการกระทำอันมีลักษณะเป็นการให้หรือได้มาซึ่งทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่น เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยมิชอบหรือเอมเสียความเที่ยงธรรม	90
15	การคัดลอกหรือลอกเลียนผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือนำเอา ผลงานทางวิชาการของผู้อื่น หรือจ้าง วาน ใช้ผู้อื่นทำผลงานทางวิชาการเพื่อนำไปใช้ในการขอเสนอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะหรือการให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น	91 วรรค 1
16	การร่วมดำเนินการคัดลอกหรือลอกเลียนแบบผลงานของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือ รับผิดชอบผลงานทางวิชาการไม่ว่าจะมีค่าตอบแทนหรือไม่ เพื่อให้ผู้อื่นนำผลงานนั้นไปใช้ประโยชน์	91 วรรค 2
17	การเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท	92
18	การวางตัวเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ และในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน โดยไม่ต้องอาศัยอำนาจในหน้าที่ราชการของตน แสดงการฝักใฝ่ ส่งเสริม เกื้อกูล สนับสนุนบุคคล กลุ่มบุคคล หรือพรรคการเมืองใด	93 วรรค 1



## ตาราง (ต่อ)

ที่	ความเสี่ยงด้านวินัยบุคลากร	มาตรา
19	เข้าไปเกี่ยวข้องกับกาณ์การดำเนินการใดๆ อันมีลักษณะเป็นการทุจริตอันเป็นการซื้อสิทธิหรือขายเสียง	93 วรรค 1
20	การกระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่กระทำการโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วร้ายแรง	94 วรรค 2
21	การเกี่ยวข้องกับยาเสพติดหรือสนับสุนนให้ผู้อื่นเสพยาเสพติด เล่นการพนันเป็นอาชญา หรือกระทำการล่วงละเมิดทางเพศต่อผู้เรียนหรือนักศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตนหรือไม่	94 วรรค 3

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า การคอร์รัปชัน (Corruption) ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ลุกลามเข้าไปสู่สถาบัน การศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความสลับซับซ้อนและยากแก่การตรวจสอบเช่นเดียวกับ การคอร์รัปชันในสังคมอื่น ๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยามในงานวิจัยครั้งนี้คือ การทำหรือใช้เอกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกรับหรือยอมจะรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จ และการตัดสินผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน ผู้วิจัยตั้งคำถามการวิจัยไว้ 3 ประการ คือ 1) สภาพปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันในสังคมไทยและในสถานศึกษาชั้น

พื้นฐานของรัฐเป็นอย่างไร 2) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชั่นในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานของรัฐมีลักษณะอย่างไร 3) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชั่นในสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานของรัฐมีความตรงหรือไม่ อย่างไร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวม  
ข้อมูล เก็บจากการศึกษาเอกสาร เก็บจากกลุ่ม ผู้รับการคอร์ปชั่นในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญการปฏิบัติงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

วีรพจน์ เคงสม (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ  
ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงาน พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมพร  
บริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านคือ ด้านการสรรหาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการธำรงรักษาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
2) ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน 3) ครู  
เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารงาน  
บุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มี  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นิเวศน์ เกิดปราชญ์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การบริหารงานบุคลากรของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการวางแผนบุคลากร ปฏิบัติมากที่สุด ให้ครูมีส่วนร่วมในการ  
วางแผนบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุด คือการประชุมชี้แจงนโยบาย  
แผนงาน โครงการงานบุคลากรให้ครูได้ทราบเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ ส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้มี  
ส่วนร่วมในการพัฒนางานของโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน  
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรปฏิบัติมากที่สุด คือ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างบุคลากร ส่งเสริมให้  
บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ด้วยความ  
ยุติธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์  
แก่โรงเรียนและเพื่อร่วมงาน ปัญหาอุปสรรคที่พบมากที่สุดคือบุคลากรไม่เพียงพอตามการได้เกณฑ์ที่  
กำหนดโรงเรียนไม่สามารถคัดเลือกสรรหาบุคลากรตามความต้องการได้และบุคลากรขาดความ  
กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาความรู้

นายสนิท สายปิ่นตา (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงจัง และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรประสบผลสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากร อย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรสร้างความตระหนัก ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติงาน

นายสมชาย วิริยะคุปต์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผนคือ การจัดทำแผนงานบุคลากร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ด้านการวางแผนบุคลากร คือการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ของครูเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน และด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิหรือเข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรที่พบในระดับสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ โรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งครู ตามสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนไม่สามารถจัดครูเข้าสอนได้ตามความรู้ความสามารถความถนัด และสาขาวิชาเอก ขาด สวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้และขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

นายสมพร ใจคำปัน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ในเรื่องการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด การใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน การประชุมชี้แจงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหา

ที่พบ คือบุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

วินัย เวียงลออ (2552, หน้า 12) ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ ทำให้องค์กรรู้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงและโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นองค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เจริญ วัชรธรรมาสี (อ้างถึงใน ยุติธรรม สินธุ, 2541 หน้า 1) กล่าวว่า คุณภาพของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากคนจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ มีความเต็มใจทำงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานให้ผู้ปฏิบัติงาน

มีปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถจะเป็นผู้ทำลายขวัญและความพึงพอใจของบุคลากร ทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารมีความสามารถจูงใจให้ผู้อมรู้ความสามารถมาร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพได้ตามเป้าประสงค์นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้น การจูงใจเพื่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน จึงน่าจะเป็นหลักการบริหารที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งผู้บริหาร จำเป็นต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อสามารถเลือกที่จะนำมาใช้อย่างเหมาะสมและถูกต้องกับบุคคลและเหตุการณ์หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการทำงานใด ๆ ก็ตามถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องได้รับการจูงใจอย่างถูกวิธีในลักษณะที่กระตุ้นให้เขาพยายามใช้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ โดยการที่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการในการศึกษาบุคลากรในองค์กรของตน ว่าบุคคลเหล่านั้นมีความต้องการหรือมีความพอใจในสิ่งใดจากการทำงาน