

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ระดับความเสี่ยง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อเรื่องสำคัญโดยเรียงลำดับ เนื้อหาดังนี้

1. ความเสี่ยง

- ความหมายของความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง

2. ประเภทของความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยง

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษา ในการศึกษาจะกล่าวถึงความเสี่ยงในหัวข้อดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

มีผู้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลายทัศนะ ซึ่งขอนำเสนอ ดังนี้

เบญจา รุ่งเรืองศิลป์ (2550) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต หรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ อาจส่งผลทั้งในด้านบวกและลบแก่องค์กร

ชฎาภรณ์ แซ่คลิ่ง (2550) ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์

ธร สุนทรายุทธ (2550) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินผิดพลาดเสียหาย ไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสียขึ้น หรืออุปสรรคที่จะเกิดกับองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ องค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ

ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

1. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก

เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การมักจะถูกอิทธิพลภายนอกครอบคลุม ทำให้การทำงานมีความเสี่ยงแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องจำแนกให้ได้ว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงอย่างไร ระดับใด และแต่ละพื้นที่มีกลไกควบคุมที่รัดกุมเพียงพอหรือไม่ ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาหลักๆ ได้แก่ (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, 2545 ; 29)

1.1 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) การดำเนินการถึงงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในยุคปัจจุบันตะวันตกในกระแสโลกาภิวัตน์และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก หากไม่มีการปรับตัวหรือตามไม่ทัน องค์การย่อมตกอยู่ในความเสี่ยง

1.2 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor) ได้แก่จำนวนประชากรและคุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา และการกระจายอำนาจทางการศึกษา ระดับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อทางศาสนา อิทธิพลของวัฒนธรรมต่างชาติ ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคมการสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม นับเป็นความเสี่ยงต่อหน่วยงานการศึกษาเป็นอย่างมาก

1.3 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะทางเศรษฐกิจในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานั้นมุ่งไปที่รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางด้านการเงิน อัตราการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor) การเปลี่ยนแปลง กฎและระเบียบส่งผลต่อความเสี่ยง ต่อการดำเนินงานในส่วนของการศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษา หลักสูตร นโยบายแห่งรัฐ นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง การต่อต้านของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ เป็นแนวทางหลักในการทำงาน

2. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายใน

การดำเนินกิจการงานของแต่ละองค์การ ย่อมมีปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขลักษณะกิจกรรม ความเสี่ยงที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญประจำอยู่ก็คือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน ในการศึกษาได้แก่

2.1 ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา (Structure Factor) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายและระบบของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ๆ การสร้างเครือข่ายต่างๆ ทำให้สิ้นเปลืองและเสี่ยงต่อการลงทุน

2.2 ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ (Products and Service Factor) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน รวมถึงคุณภาพของบัณฑิตด้วย

2.3 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Man Factor) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในการศึกษาที่สำคัญคือการทำงาน และความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหน่วยงาน หากเป็นผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ

2.4 ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money Factor) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การบริหารการเงินต้องทำอย่างรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่ทำให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นโดยง่าย

2.5 ความเสี่ยงด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material Factor) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพ ของวัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษา

2.6 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ (Management Factor) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในหรืออิทธิพลภายในทั้ง 6 ด้าน ส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือด้านผลผลิตและการบริการที่ถือเป็นงานหลักของสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพของนักเรียนและความเป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญของระบบบริหารจัดการ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(พรองงค์ บุชราตระกูล) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุนความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความ

รุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและ ดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการ ฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ห้อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

การคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม

การคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวมของ ใช้วิธีการสอบถาม/สัมภาษณ์ และประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างคณะทำงาน ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำข้อมูลของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม โดยการทบทวน การวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับของผลกระทบ (Impact) ซึ่ง ได้ใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

1. **ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** เป็นการพิจารณาว่ามีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ โอกาสเกิดสูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

2. **ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)** พิจารณาถึงผลกระทบต่อ กทท. ในการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับนั้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับของผลกระทบสูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

3. **ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)** หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

การคำนวณระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

$$= \text{ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

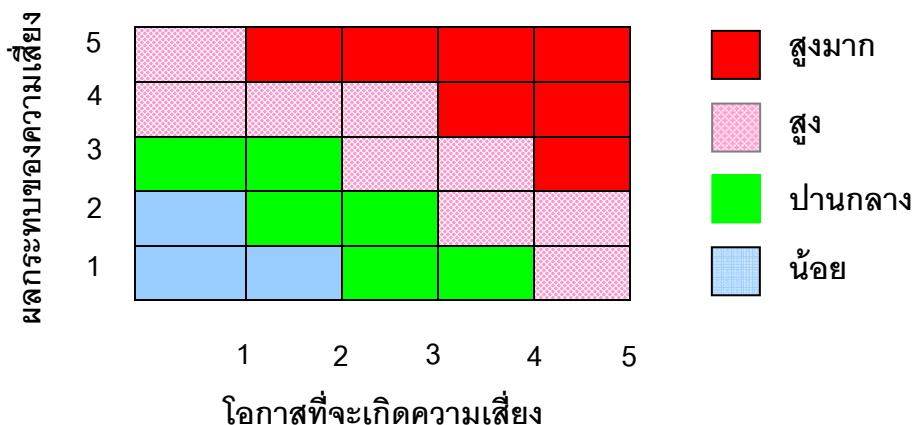
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การคำนวณระดับของผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก โดยการกำหนดระดับของผลกระทบจะพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้



ตารางที่ 1

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำจำกัดความ	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	บ่อยมาก	อาจเกิดได้ทุกวัน	5
สูง	บ่อย	อาจเกิดได้ทุกเดือน	4
ปานกลาง	ไม่บ่อย	อาจเกิดได้ทุกปี	3
น้อย	นาน ๆ ครั้ง	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 4 ปี	2
น้อยมาก	แทบจะไม่มีโอกาสเกิด	อาจเกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น	1

ประเภทของความเสี่ยง

ในการศึกษาความเสี่ยงในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา การแบ่งประเภทความเสี่ยงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้กำหนดไว้ ดังนี้

สงวน ช้างฉัตร (2547). ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ

ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง การดำเนินการที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ การถูกฟ้องร้องเรื่องที่เกี่ยวข้องข้อตกลงในสัญญา ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่อง ข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไป ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ วัฒนธรรม องค์การและทักษะการจัดการที่มงาน

2. ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินโครงการ

ความเสี่ยงประเภทนี้คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

3. ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่างๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด

4. ความเสี่ยงด้านเทคนิค

ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อ ความเกี่ยวกันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ส่วนในแง่ของหน่วยปฏิบัติการความเกี่ยวพันด้านนี้คือ ระบบงานจะไม่สามารถผลิตตามข้อกำหนดหรือคุณลักษณะเฉพาะตามที่ผู้ซื้อต้องการได้

ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแล้วเกิดจากการดำเนินการโครงการภายใต้ข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย เวลาและการปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกัน

แสดงให้เห็นว่า ข้อจำกัดด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และการปฏิบัติมีความสำคัญที่เท่าเทียมกัน หากด้านใดด้านหนึ่งมีปัญหา ก็อาจทำให้โครงการเกิดความเสียหายจนส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของโครงการได้ เช่น ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเกิน ร้อยละ 20% อันเนื่องมาจากการเลื่อนระยะเวลาส่งมอบออกไปอีก จนค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ลูกค้านำไม่รับการส่งมอบจนต้องปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์ (2551 : 4) ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของ สป.พม. ขอแบ่งความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การเมือง ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง เช่น การจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาทางสังคม
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ กระบวนการ และคนในองค์กร เช่น การประมาณราคาซ่อมแซม การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบำรุงรักษา
3. ความเสี่ยงทางด้านการบัญชีและการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผันผวนทางการเงิน เช่น ความปลอดภัยของทรัพย์สิน การเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ความน่าเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน วิธีการงบประมาณ
4. ความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
5. ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2550) การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมใน ด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1 ความเสี่ยงด้านงบประมาณและงบประมาณ
- 2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย
- 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- 5 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่ 7.8 ว่าด้วย การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีอย่างสังเขป ดังนี้

1. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน

2. ระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านงบการเงินและงบประมาณ
- ด้านกลยุทธ์
- ด้านนโยบาย
- ด้านการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

3. มีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

4. สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ

- Terminate การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยงไปยังส่วนอื่นที่จะควบคุมความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี
- Treat การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือควบคุมความรุนแรงของผลกระทบ
- Take การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ซึ่งองค์กรยอมรับได้

5. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (2551) ได้พิจารณากำหนดความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามประเภทความเสี่ยง กำหนดให้โดยพิจารณาประกอบกับผลสรุปจากการเสวนาของ ผู้บริหาร และ จากเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ได้มีการสืบค้นและบ่งชี้ความเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยการระดมความคิดจากผู้บริหารและพนักงาน การระบุความเสี่ยงเป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร ได้ข้อสรุปเป็นประเภทความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เช่น นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ไม่มีการวาง career path ไว้รองรับการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น ข้อเสนอโครงการไม่สมบูรณ์และไม่ชัดเจน งานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการล่าช้า นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด และใช้งบประมาณเกิน

4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎ Hazard ชาติเครื่องมือ อุปกรณ์และห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐาน

อย่างไรก็ตาม ได้ปรับเปลี่ยนประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทตามข้อกำหนดของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ ความเสี่ยงระดับองค์กร และความเสี่ยงทุกประเภทที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ความเสี่ยงจากการขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงจากความไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงจากงานวิจัยไม่เป็นไปตามข้อเสนอโครงการ ความเสี่ยงจากกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงจากการบริหารทางการเงินและงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด และใช้งบประมาณเกิน

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต่างๆ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากสัญญาข้อผูกพัน ความเสี่ยงจากการรายงานตามกฎระเบียบ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (2548) พิจารณากำหนดความเสี่ยงตามภาระหน้าที่ คือ การวิจัยและพัฒนา การเผยแพร่และถ่ายทอดเทคโนโลยี การเป็นที่ปรึกษา การบริการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินงานทางการเงิน และการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมสำหรับการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ดังกล่าว โดยมีความเสี่ยงที่ระบุได้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง (Risk Area) ตามที่ระบุ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งแบ่งประเภทความเสี่ยง 4 ประเภทคือ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (25547) ได้จำแนก ประเภทของความเสียงตาม ประสพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในเบื้องต้นเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความเสียงด้านโครงสร้างการกำกับดูแล กิจการ ความเสียงด้านกลยุทธ์ ความเสียงด้านเครดิต ความเสียงด้านตลาดความเสียงด้านสภาพ คล่อง และความเสียงด้านปฏิบัติการ ๖

1. ความเสียงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk)

ความเสียงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสียงที่เกิดจากการถูกบังคับโดยกฎหมาย สหกรณ์ ให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการเช่นเดียวกับสหกรณ์ชั้นปฐม เป็นต้นว่า มีการ เปลี่ยนแปลงกรรมการดำเนินการทั้งหนึ่งทุกปีและสามารถให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกัน ซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่อง ในเชิงกลยุทธ์การดำเนินงาน ตลอดจนระบบและวิธีการ เลือกตั้งกรรมการดำเนินการ อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือ ไม่มี อุดมการณ์ และ/หรือไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ทำหน้าที่บริหาร และกำกับดูแลกิจการของ ชสอ. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือ

2. ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสียงด้านกลยุทธ์คือ ความเสียงที่ เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้อง กับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของ กิจการ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ ชสอ. และผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์และแผน ดำเนินงานอย่าง รอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้าง พื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดการบุคลากรงบประมาณ ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง ธุรกิจและจัดการกับปัญหาของ ชสอ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแผนกลยุทธ์ (strategic plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ ชสอ. โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจน สอดคล้อง กับ เป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้แผน ดำเนินงาน (business plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของชสอ. เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทาง ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ในการ กำหนดแผนปฏิบัติการ (action plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการ ดำเนินงานและเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของ ชสอ.

ด้วยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทหลัก คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

(1) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ ชสอ. ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และข้อกำหนดของทางการ เช่น ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับระบบการหักเงิน ณ ที่จ่ายของสมาชิกส่งให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

(2) ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่ ชสอ. สามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นของ ชสอ. ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาทำให้ ชสอ. ไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ของชสอ. ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของ ชสอ. นอกจากนี้แล้ว ชสอ. ยังมีความเสี่ยงประเด็นสำคัญ คือ การให้กู้แก่สหกรณ์ที่มีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงหรือมีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำ รวมถึงเกณฑ์การพิจารณาให้เงินกู้ของ ชสอ. ที่ยังให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการหัก ณ ที่จ่ายว่าเป็นระบบหรือปัจจัยสนับสนุนความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ผู้ขอกู้ ขณะที่ระบบการหัก ณ ที่จ่ายมีโอกาสจะถูกยกเลิกได้ในอนาคต

4. ความเสี่ยงด้านตลาดความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ของ ชสอ. เนื่องจากในระยะปัจจุบันยังไม่มีธุรกรรมที่เป็นเงินตราต่างประเทศ จึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับ ชสอ. จึงแบ่งออกได้เพียง 2 ประเภท คือ

(1) ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (ratesensitive items) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ย มูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (trading account) นอกจากนี้ แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า

(2) ความเสี่ยงจากราคา (Price Risk)

เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเพื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรของ ชสอ. ลดลง

5. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ ชสอ. ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ชสอ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ชสอ. มีปัญหาด้านคุณภาพของสินทรัพย์และมีชื่อเสียงหรือข่าวลือในทางไม่ดี ทำให้เงินฝากลดลงอย่างมาก และเจ้าหน้าที่ระงับวงเงินสินเชื่อที่ ชสอ. ได้รับอยู่ ความเสี่ยงจากแหล่งที่มาของเงินทุน สถานการณ์เหล่านี้ทำให้ ชสอ. มีความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการใช้เงินทุนมีปริมาณสูงกว่าสภาพคล่องที่มีอยู่เป็นจำนวนมากอาจทำให้ ชสอ. ล้มได้ นอกจากนี้ สัญญาณเตือนถึงปัญหาของสภาพคล่องยังอาจรวมถึงต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มสูงขึ้น การถูกเรียกหลักประกันในการกู้ยืมในขณะที่ยังไม่จำเป็นต้องใช้หลักประกันใดๆ การถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือในตลาด การลดลงของวงเงินในการกู้ยืม หรือการลดลงของแหล่งเงินทุนระยะยาวที่จะสามารถใช้ได้ รวมทั้งการถูกระงับการให้การสนับสนุนจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกัน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ ภายนอก และส่งผล กระทบต่อรายได้ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นเป็น สาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยง

ด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของ ชสอ. ได้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกออกได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงจากการทุจริต

(1.1) ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การทุจริตของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าว ตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก หรือ การรับสินบน เป็นต้น

(1.2) ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก การทุจริตของบุคคลภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อ ชสอ. เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น(2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมการจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยช้าล่าช้าได้ และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผล กระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

(3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของ ชสอ. อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงจากการขัดข้อง และหยุดชะงักของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ที่ไม่เหมาะสมล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(5) ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Information Security Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากข้อมูลสำคัญสูญหาย ถูกขโมย หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่มี

อำนาจ (hacker) ด้ลอบเข้าสู่ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ อันอาจทำให้ข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลทางธุรกิจของ ชสอ.เสียหายได้

(6) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ชสอ. และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาดการประเมิน มูลค่าหลักประกัน ไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

(7) ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่ ชสอ. นำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์เป็นต้น

สำนักทะเบียนนักศึกษา ความเสี่ยงที่เป็นเหตุการณ์ หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรคอันไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสำนักทะเบียนนักศึกษา เบี่ยงเบนไป ตลอดจนเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน กฎระเบียบหรือจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถแยกลักษณะและประเภทของความเสี่ยงได้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด ยุทธ และนโยบายในการบริหารงาน ที่ ีเหมาะสมชัดเจน

2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงานระบบควบคุม ตรวจสอบ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงิน และการควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็นต่างๆ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด

5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กร

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2547) ในส่วนของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ฯ ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) เช่น ความเสี่ยงเรื่องรายได้ ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) เช่น ด้านการผลิตไฟฟ้า ด้านระบบส่งไฟฟ้า ด้านการบริหารและการจัดการ

3. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks) เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงจากการขยายการลงทุนไปต่างประเทศ

4. ความเสี่ยงจากกลยุทธ์และเหตุการณ์ (Strategic and Event Risks) เช่น นโยบายรัฐการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายปัญหาด้านมวลชน

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักหอสมุดกลาง (2551) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk)

5. ความเสี่ยงด้านภัยอันตราย (Hazard Risk)

โดยสรุปความเสี่ยงในการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีความเสี่ยงที่ระบุได้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง (Risk Area) ซึ่งแบ่งประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทคือ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ

สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถานศึกษามีระบบควบคุมภายในไม่เพียงพอ ละเมิดต่อการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน หรือเนื่องจากภัยพิบัติต่างๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่นความไม่ถูกต้องและเพียงพอต่อการดำเนินงาน เป็นต้น

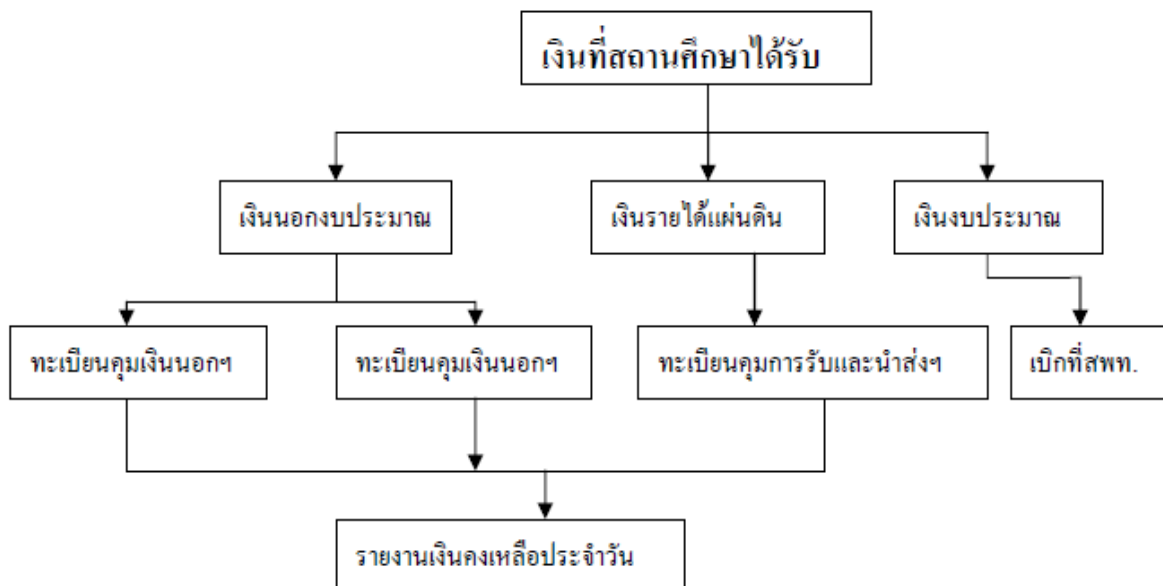
สถานศึกษาที่มีระบบควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น การประเมินเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. การขาดความรับผิดชอบทางด้านการบริหาร ถ้าไม่มีวัฒนธรรมขององค์กรทางด้านการควบคุมที่ดีของสถานศึกษา
2. การขาดการประเมินความเสี่ยงในด้านธุรกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างเพียงพอทั้งรายการในและนอกงบ
3. การขาดการควบคุมภายในที่ดี เช่น การไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่
4. การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือสำเร็จ ล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะ การประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

ระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 ไม่ใช้ระบบบัญชี แต่เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อควบคุมเงินในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีการรับจ่ายเงินไม่มาก ระบบดังกล่าวจึงกำหนดให้จัดทำทะเบียนควบคุมเงินแทนสมุดเงินสด(สมุดบัญชี) โดยกระบวนการในการควบคุม เป็นดังนี้



เงินที่สถานศึกษาได้รับมี 3 ประเภทคือ

1. เงินงบประมาณ
2. เงินนอกงบประมาณ
3. เงินรายได้แผ่นดิน

สำหรับเงินงบประมาณ สถานศึกษาวางเบิกโดยใช้หนังสือราชการส่งเรื่องเบิก และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะทำหน้าที่จ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่สิทธิรับเงินแทนสถานศึกษา

เมื่อสถานศึกษาได้รับเงินจะบันทึกรายการในทะเบียนคุมเงินที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินนอกงบประมาณที่ได้รับมาและสามารถใช้จ่ายได้ จะบันทึกรายการในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ ระบุประเภทเงินนอกงบประมาณที่ต้องจ่ายคืนเมื่อถึงกำหนดชำระ เช่น เงินประกันสัญญา ฯลฯ จะบันทึกรายการในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณประเภทเงินฝาก สำหรับเงินรายได้แผ่นดินจะบันทึกรายการในทะเบียนคุมการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินและด้วยการที่ระบบนี้มีการประสงค์ที่จะควบคุมตัวเงินที่สถานศึกษามี กล่าวคือ ต้องการควบคุมเงินสด (และรายการที่ถือว่าเป็นเงินสด เช่น แคมป์เชียร์เช็ค ธนาณัติ ฯลฯ) เงินฝากธนาคาร และเงินฝากส่วนราชการผู้เบิก ระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 จึงไม่มีทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน ดังนั้น เมื่อจ่ายเงินยืมหรือจ่ายตามใบสำคัญรองจ่าย จึงต้องตัดจ่ายจากทะเบียนคุมเงินที่เกี่ยวข้อง ทุกสิ้นวันที่มีการรับจ่ายเงินหรือเปลี่ยนแปลงสภาพเงิน สถานศึกษาต้องจัดทำรายงานเงินคงเหลือ

ประจำวันโดยจะนำยอดเงินคงเหลือจากทะเบียนทุกประเภทมาบันทึกรายการในรายงานเงินคงเหลือประจำวันเพราะฉะนั้นเงินคงเหลือในรายงานเงินคงเหลือประจำวันจะมีเฉพาะเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินฝากส่วนราชการผู้เบิกเท่านั้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธี ทาวิชัย (2546) ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและแนวปฏิบัติในการบริหารของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม อันส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนและรายได้ของธนาคารพาณิชย์ 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการที่ระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ การละเมิดกฎเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก การผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการทุจริต 3. ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ การเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อรายได้และเงินกองทุนรวมถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ด้านคุณภาพการจัดการได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น ความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่ และฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ พบว่าธนาคารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้กำหนดมาตรการให้คุณหรือโทษ ได้สอบถามรายงานผลการดำเนินงาน

จริงเทียบกับเป้าหมายการเติบโต และการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้มีระบบสำรองข้อมูล

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงาน ในการวัดความเสี่ยง พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ได้มีการวิเคราะห์สินเชื่อ ในการติดตามความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด โดยมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน และมีการสอบถามสินเชื่อ

ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า ส่วนใหญ่ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้านปฏิบัติงานพบว่า ส่วนใหญ่ขาดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และด้านสินเชื่อพบว่า ส่วนใหญ่ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ดีและพนักงานขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐซึ่งพฤติกรรมคอร์รัปชันได้กล่าวถึงการใช้เอกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด สอดคล้องกับคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO 2008)) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (compliance risk) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเป็นลำดับต้น ๆ ที่จะต้องบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

วิฑูรย์ สมโต (2551) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) สรรวจถึงกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาลักษณะความเสี่ยงระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัด

เชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบปลายเปิดและ

ปลายเปิดผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด กล่าวคือ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าพนักงานของธนาคาร ปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการ แก่ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุง แก้ไข

2) ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิธีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากลถือปฏิบัติ

3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อ ทราบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหาร ความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงใน สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 283 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบเรื่องราวการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา จำนวน 1,415 คน การพิจารณาการ
ได้มาซึ่งการบริหารความเสี่ยงใช้รูปแบบการอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างและแบบสอบถามความ
คิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน เปอร์เซ็นไทล์ การทดสอบค่า t การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบ
รายคู่โดยใช้วิธีการของเวฟเฟ้ การวิเคราะห์ตัวประกอบ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษขั้นพื้นฐาน
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการ
ศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของ
สถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 2)
แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้าน
การจัดการเรียนการสอนใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน
ความเสี่ยงรวมถึงการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหาร
ความเสี่ยงโดยวิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้าน
ความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง
การมีส่วนร่วมของภาคีชุมชน ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้
วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการ
ถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุม
และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร
ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง