บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ความเป็นมาของการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา
การบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- งานวิจัยในประเทศไทย
- งานวิจัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เอกชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยมิได้มีการกำหนดเป็นระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด เริ่มแรกนั้นการจัดการศึกษาจะจัดขึ้นเฉพาะในวัง วัด และบ้าน มีพระภิกษุหรือเจ้านายในราชนิกุลเป็นผู้สอนวิชาการอ่านและเขียนหนังสือไทย วิชาเลข และขนบธรรมเนียมประเพณี ผู้เรียนส่วนใหญ่มาจากราชตระกูลหรือครอบครัวขุนนาง สำหรับประชาชนทั่วไปมีโอกาสได้รับการศึกษาน้อยมาก นอกจากได้รับการถ่ายทอดวิชาชีพในครัวเรือน ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ปี 2325-2411 มีเพียงเด็กผู้ชายเท่านั้นที่ได้เรียนหนังสือ เด็กผู้หญิงไม่มีโอกาสได้เรียน จะอยู่เฝ้าบ้านหรือไม่ก็ส่งไปเป็นสนมในวัง เรียนรู้การทำครัว เย็บปักถักร้อยและมารยาทไทย แม้ว่าประเทศไทยจะติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ แต่การศึกษายังจัดในวัดเปิดโอกาสให้เด็กผู้ชายได้เล่าเรียน เขียน อ่าน เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531, หน้า 21-26) และมีวิวัฒนาการเรื่อยมาตามลำดับ ดังนี้

พ.ศ.2479 รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 กำหนดให้เจ้าของโรงเรียนมีทรัพย์สินหรือมีฐานะพอที่จะตั้งโรงเรียนได้มิได้กำหนดว่าผู้จะเป็นเจ้าของต้องมีวุฒิอะไร

ผู้จัดการต้องมีความรู้สอบไล่โดยไม่ต่ำกว่าประโยคประถมศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือมีความรู้ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองว่าเทียบได้หรือไม่ต่ำกว่านั้น ครูใหญ่โรงเรียนที่เปิดสอนไม่สูงกว่าระดับประถมศึกษาจะต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าประโยคมูลหรือผู้ที่มีวิทยฐานะ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้รับรองว่าเทียบได้ไม่ต่ำกว่าโรงเรียนที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาหรือมัธยมวิสามัญศึกษาขึ้นไปจะต้องมีวิทยฐานะสอบไล่ไม่ต่ำกว่าประโยคครูประถมหรือเป็นผู้มีวิทยฐานะซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองเทียบได้ไม่ต่ำกว่านั้น ครูจะต้องได้รับประกาศนียบัตรครู หรือสอบไล่ได้ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของกระทรวงศึกษาธิการ หรือผู้มีวิทยฐานะซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองเทียบได้ไม่ต่ำกว่านั้นเว้นแต่กรณีซึ่งไม่อาจเป็นไปตามกำหนดการนี้ก็ให้รัฐมนตรีมีอำนาจกำหนดวิทยฐานะของครูเพียงสอบไล่ไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 3 สำหรับครูสอนเฉพาะวิชาชีพหรือวิชาชีพพิเศษอื่นๆ ไม่จำเป็นต้องมีวิทยฐานะที่กำหนด แต่ต้องมีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพที่ตนจะสอนนั้น และมีโรงเรียน 6 ประเภทคือ อนุบาลประถมศึกษา มัธยมศึกษาวิสามัญ อาชีวศึกษา และการศึกษาพิเศษ นอกจากนี้มีการควบคุมโรงเรียน การอุดหนุนโรงเรียน การถอนใบอนุญาตและบทลงโทษ

ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2518 โดยแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 ในบางเรื่องได้แก่ การเพิ่มอำนาจให้พนักงานเจ้าหน้าที่โรงเรียนราษฎร์ในการปฏิบัติหน้าที่อุดหนุนส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนและครูใหญ่ การคุ้มครองการทำงานและการสงเคราะห์ครูใหญ่ และครู การถอนใบอนุญาตและมาตรการพิเศษและคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเอกชน เช่นเดียวกันและกระทรวงศึกษาธิการ ได้ตั้งหน่วยงานมาดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาเอกชนขึ้นเป็นการเฉพาะในปี พ.ศ. 2518 ได้ชื่อว่า “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน”

พ.ศ.2525 ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2525 โดยได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ให้ทันสมัยเพื่อรองรับการขยายตัวทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้โอกาสเอกชนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษามาแบ่งเบาภารกิจของรัฐ พระราชบัญญัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ลักษณะและการจัดตั้งโรงเรียน การบริหารและการควบคุมโรงเรียน จรรยามารยาท วินัยและหน้าที่ การอุดหนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือ ครูใหญ่ ครู และด้านอื่นๆ เพื่อควบคุมกำกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พ.ศ. 2529 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงขึ้นหลายฉบับ เพื่อกำกับควบคุม ส่งเสริมโรงเรียนเอกชนให้มีมาตรฐานและคุณภาพมากยิ่งขึ้น

พ.ศ.2542 ได้มีการยกร่างพระราชบัญญัติสถานศึกษาเอกชนเพื่อให้สอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษา

พ.ศ.2544 โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งประเภทการศึกษาเป็น 4 ประเภทคือ

1. โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา
2. โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา
3. โรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษาพิเศษ
4. โรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม

ในปี 2546 โรงเรียนเอกชนได้ย้ายไปอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ โดยหน่วยงานที่กำกับดูแล ได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็น สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สมาคมโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2541, คำนำ) ซึ่งสอดคล้องกับรุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 74-76) ที่ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของเอกชนว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นระยะเวลายาวนาน ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา โดยมิได้กำหนดเป็นระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด สำหรับการจัดการศึกษาเอกชนในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์นั้น ได้แบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ.2325-2461) และระยะหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ.2461-ปัจจุบัน) ระยะก่อนประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ พ.ศ. 2461 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นฉบับแรก โดยสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฉบับนี้เน้นการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและความจงรักภักดีต่อประเทศไทย เป็นการแก้ปัญหาของรัฐบาลที่มีนโยบายการเปลี่ยนคนจีนให้เป็นคนไทย ระยะหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือใน พ.ศ. 2005 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับสูง ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกิจการของโรงเรียนราษฎร์โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนราษฎร์ได้มีมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ดังนั้นโรงเรียนราษฎร์จึงมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่าโรงเรียนเอกชน

แนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตพอสมควร เนื่องจากสภาพการณ์ต่างๆ ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปมาก นโยบายเดิมซึ่งเน้นการควบคุมเพื่อให้โรงเรียนเอกชนมีคุณภาพมาตรฐานอาจเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนเอกชนได้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้หาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภทได้พัฒนาไปตามศักยภาพของตนเอง

ต่อมามีเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 ขึ้น โดยระบุอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2552) หมวด ๑ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มาตรา 8 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ
2. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการสภาการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
3. กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้แทนสมาคมเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสองคน
4. กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกจากผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ฝ่ายละหนึ่งคน
5. กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิสี่คน ในจำนวนนั้นจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการหนึ่งคน ให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นกรรมการและเลขานุการ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 9 ให้กรรมการตามมาตรา 8 (3) (4) และ (5) มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระมิได้ ในกรณีที่กรรมการตามวรรคหนึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมิได้แต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ ให้กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ไปพลางก่อนจนกว่าจะได้แต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่

มาตรา 10 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา 9 กรรมการตามมาตรา 8 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. รัฐมนตรีให้ออก เพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย
4. ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการในประเภทนั้น
5. เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือน ไร้ความสามารถ

มหาวิทยาลัย เชียงใหม่

6. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงและยังมิได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการเท่าที่เหลืออยู่

มาตรา 11 ในกรณีที่กรรมการตามมาตรา 8 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่โดยเร็ว เว้นแต่วาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่ไม่ถึงเก้าสิบวัน จะไม่ดำเนินการแต่งตั้งแทนก็ได้ และให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่อยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

มาตรา 12 ให้นำกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองมาใช้บังคับกับการประชุมและการวินิจฉัยชี้ขาดของคณะกรรมการด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 13 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เสนอนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน การพัฒนาและสนับสนุนโรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

2. กำกับดูแลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

3. กำหนดมาตรฐานและแผนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเอกชน

4. กำหนดมาตรการช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบตาม (1)

5. ออกระเบียบเกี่ยวกับการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานของโรงเรียน

6. เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศเพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้

7. ออกระเบียบเกี่ยวกับการวินิจฉัยการร้องทุกข์และการคุ้มครองการทำงาน

8. ออกระเบียบเกี่ยวกับการยื่นอุทธรณ์ การรับอุทธรณ์ วิธีพิจารณาอุทธรณ์ และกำหนดเวลาพิจารณาอุทธรณ์

9. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

10. ปฏิบัติงานอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา 14 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1. รับผิดชอบงานธุรการ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

2. เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ

3. ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน

4. รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน

5. ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 13 (4)

6. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

มาตรา 15 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ในจังหวัดหนึ่งนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนที่อยู่ในจังหวัดนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใดในจังหวัดสมควรมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และจังหวัดที่ถือว่าเป็นเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานครตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด ในกรณีที่จังหวัดใดมีความจำเป็นต้องมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษามากกว่าหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษา ให้กระทำได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวก การประหยัด และความเป็นเอกภาพของนโยบายการศึกษาเอกชน

มาตรา 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใดมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 15 ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานั้นมีกรรมการเพิ่มขึ้นอีกสองคน โดยเป็นผู้แทนผู้รับใบอนุญาตหนึ่งคนและผู้แทนครูหนึ่งคน หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้แทนผู้รับใบอนุญาตและผู้แทนครูตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ระบุอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2552,ออนไลน์) มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

3. รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน

4. ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนดมาตรา 13(4)

5. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

วิสัยทัศน์

ภายในปี 2555 สช. จะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับในการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเอกชนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการและบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน

4. สนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความเป็นมาของการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาความเป็นมาของการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

อัญชลี เหลืออ่อน (2540, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาว่า กรมอาชีวศึกษาหรือการศึกษาวิชาชีพมีมาช้านานในสังคมไทย เริ่มตั้งแต่สมัยสุโขทัยและอยุธยามีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพราษฎรไปสู่บุตรหลาน หรือการนำบุตรหลานไปฝากฝังไว้ที่วัดหรือเจ้าสำนักต่างๆ โดยให้ทำงานตอบแทนไปพร้อมกับการฝึกอาชีพ การจัดการอาชีวศึกษาในลักษณะนี้เป็นการศึกษาแบบตามสบายโดยรัฐไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องแต่ประการใด จึงไม่มีกำหนดข้อบังคับของรัฐเกี่ยวกับการศึกษา สำหรับกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นลักษณะการเรียนการสอนด้านอาชีพยังคงเป็นเช่นเดิม จนกระทั่งถึงรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาของไทยได้รับการปรับปรุงและปฏิรูปเข้าสู่ระบบการศึกษาสมัยใหม่ ในส่วน

ของการอาชีวศึกษานั้น พระองค์ทรงให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทางด้านกสิกรรมและพาณิชยกรรมในปี พ.ศ.2443 ที่ว่า

"อำนาจใหญ่และความสมบูรณ์ไม่ได้อยู่แก่ผู้ซึ่งมีอาณาเขตกว้างขวาง อำนาจและความเจริญสมบูรณ์ย่อมมีแก่ประเทศที่เจริญด้วยกสิกรรมและพาณิชยกรรมให้เจริญ เพราะเป็นที่ตั้งแห่งความสมบูรณ์ ความสมบูรณ์เป็นที่ตั้งแห่งกำลัง กำลังย่อมเป็นที่ตั้งแห่งอำนาจ"

พระราชหัตถเลขาทรงสั่งราชการในรัชกาลที่ 5 และ 6 กับเรื่องประกอบ

ด้วยเหตุนี้ได้มีพระกรุณาโปรดเล้าฯ ให้มีโครงการศึกษา พ.ศ.2441 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของชาติและถือเป็นแผนการศึกษาฉบับแรกของไทย ได้ปรากฏการศึกษาพิเศษหรือการอาชีวศึกษาว่าเป็นการเรียนวิชาเฉพาะหรือความรู้เฉพาะให้ชำนาญ

การศึกษาเป็นระบบหนึ่งในสังคม ส่วนการอาชีวศึกษาจึงเป็นระบบย่อยของการศึกษา การศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต การอาชีวศึกษาจึงเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตโดยมุ่งให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมในด้านนี้ได้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รวมทั้งความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิต

การอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เป็นประสบการณ์ ในด้านการศึกษาจะช่วยให้บุคคลได้ค้นพบความสามารถของตน เพื่อใช้ในการทำงานและประกอบอาชีพ นอกจากนี้ การอาชีวศึกษายังหมายถึง การมุ่งผลิตกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติ กำลังคนที่ผลิตโดยการอาชีวศึกษามีหลายระดับ ดังนี้

1. กำลังคนระดับกึ่งฝีมือ
2. กำลังคนระดับช่างฝีมือ
3. กำลังคนระดับช่างเทคนิค
4. กำลังคนระดับช่างเทคนิคชั้นสูง

การอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาทั่วไป ในแง่ที่ว่าเป็นการศึกษาเพื่อการทำงานและประกอบอาชีพ ในการจัดการศึกษาจึงต้องจัดเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ความสามารถ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างอุปนิสัยที่ดีและจำเป็นในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 14-16) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า เมื่อทุกคนต้องทำมาหาเลี้ยงชีพ การหาเลี้ยงชีพจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีวิชาชีพ การอาชีวศึกษาจึงเป็นการหาความรู้ ทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ การอาชีวศึกษาขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างมาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเกิดปัญหาทางด้านอาชีพ และความต้องการของผู้ประกอบอาชีพต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

หลากหลายของสาขาวิชาชีพ จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องเตรียมบุคคล เพื่อจะได้มีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น การเตรียมบุคคล เพื่อจะประกอบอาชีพต่างๆ ต้องคำนึงถึงทั้งปริมาณและคุณภาพรวมทั้งความถนัดความสนใจ ที่จะเลือกอาชีพที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล นอกจากจะเป็นประโยชน์กับตนเอง ยังต้องคำนึงถึงประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศด้วย

การอาชีวศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนให้มีทักษะในการทำงานด้านวิชาชีพ จุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษามีดังนี้

1. เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ
2. เพื่อฝึกอบรมให้บุคคลมีงานทำและมีรายได้
3. เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีพ
4. เพื่อพัฒนาความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานนั้นๆ
5. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเจริญก้าวหน้าแห่งตน

สุรเจต ไชยพงษ์พันธ์ (2549, หน้า 25) ได้กล่าวสรุปว่าในการจัดการอาชีวศึกษานั้น ควรจะได้คำนึงถึงความต้องการใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ความต้องการด้านบุคคล บุคคลมีความต้องการทางกายภาพเป็นปัจจัย 4 ที่เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัยนอกจากนี้ยังมีความต้องการทางสังคมได้แก่ ความรัก ความเอาใจใส่ ความปลอดภัย การยกย่องนับถือ ความสำเร็จในชีวิต และบุคคลก็ยังมีความถนัด ความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกันด้วย
2. ความต้องการทางสังคม เพื่อให้ผู้ประกอบอาชีพได้ดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีคุณภาพ มีประโยชน์และมีส่วนรับผิดชอบในสังคม รู้จักหน้าที่แห่งตน
3. ความต้องการทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศชาติ ประเทศต้องการแรงงานในด้านใด ต้องการช่างฝีมือ ช่างเทคนิค หรืออาชีพประเภทใดที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเพื่อจะได้จัดวางหลักสูตรอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของงานอาชีพและสถานประกอบการ

การบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ปัจจุบันโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนนั้นเป็นสถานศึกษาที่เปิดดำเนินการโดยเอกชน ทั้งส่วนบุคคล นิติบุคคล และสมาคมการกุศล มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาด้านการอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านแรงงาน เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐ ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยอาศัยรูปแบบต่างๆ ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อัธยาศัยจากการเรียนรู้ตลอดชีวิตและวิถีชีวิต รัฐส่งเสริมให้เอกชนเปิดโรงเรียนเพื่อสอนวิชาอาชีพควบคู่กับการสอนวิชาสามัญ ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี โดยรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เข้าศึกษา และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ใช้เวลาในการศึกษา 2-3 ปี โดยรับนักศึกษาที่จบในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เข้าศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2547, หน้า 5)

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย มีสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน
2. โรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
3. โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550, 2550) ในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนทั้งหมดมีทั้งในและนอกระบบโรงเรียน รวมถึงการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ทั่วประเทศไทย โรงเรียนในระบบประเภทอาชีวศึกษาเอกชน ถือเป็นโรงเรียนที่ให้การบริการที่มีบทบาททั้งทางด้านธุรกิจและทางด้านการศึกษา ดังนั้นการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จึงมีวัตถุประสงค์และขอบข่ายงานแตกต่างจากการบริหารธุรกิจอื่น โดยมีวัตถุประสงค์คือ การจัดการศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานมีกำไรสูงสุด ควบคู่ไปกับเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จึงมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารธุรกิจอื่นๆในการระดมทุน การบริหาร การปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถอยู่รอดและก่อให้เกิดผลกำไรในภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงอย่างในปัจจุบัน และยังมีหน้าที่ทางการศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

กัลยา อยู่บ้านคลอง (2540, หน้า 45) ได้กล่าวถึง การอาชีวศึกษา หมายถึงการเรียนวิชาอาชีพ ซึ่งมีทั้งวิชาสามัญ วิชาช่างและการฝึกภาคปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนสมัครเป็นนักเรียนของสถาบันต่างๆ ส่วนใหญ่จะมุ่งเสริมวิชาการต่างๆ เพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้เรียนจะมีความรู้สึกเป็นนักเรียนช่างฝีมือค่อนข้างจะน้อย จะเอาใจใส่ในเรื่องวิชาการมากกว่า

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2536, หน้า 3) ได้กล่าวถึง การอาชีวศึกษาไว้ว่า การอาชีวศึกษาหมายถึงการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสำหรับอาชีพหนึ่งหรือกลุ่มอาชีพ โดยจัดเป็นขบวนการศึกษาที่มุ่งพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านทักษะ ด้านความชำนาญงาน (Psychomotor Domain) ด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Domain) และด้านเจตคติ (Affective Domain) เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพที่ตนเลือกเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จรูญ ชูลาภ (2534, หน้า 32-33) ได้กล่าวถึงการอาชีวศึกษาไว้ว่า เป็นการศึกษาที่มุ่งผลิตกำลังคนในระดับต่างๆ กัน ตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม การอาชีวศึกษาผลิตคนที่มีคุณภาพ ย่อมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติ กำลังคนที่ผลิตโดยการอาชีวศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ช่างกึ่งฝีมือ (Semi Skilled Worker) จัดเป็นผู้มีความรู้ขั้นพื้นฐานของงานช่าง สามารถปฏิบัติงานช่างได้แต่ไม่จำเป็นต้องมีฝีมือได้แก่ ศึกษางานระยะสั้น โดยไม่ต้องการความรู้ทางทฤษฎี หรือพวกประเภทแรงงาน ที่ปฏิบัติงานจนมีประสบการณ์ก็สามารถเป็นช่างกึ่งฝีมือได้ เช่น ช่างเดินไฟฟ้า ช่างพันไดนาโม เป็นต้น

2. ช่างฝีมือ (Skilled Worker) เป็นผู้มีความรู้ในการทำงานเป็นอย่างดีมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน มีความรักและความอดทนต่องานช่าง ผ่านการอบรมมาแล้วเป็นเวลานานจนเกิดความชำนาญ มีความรู้ทางทฤษฎีบ้างเพียงเพื่อนำไปเสริมงานปฏิบัติ เช่น ในงานช่างไฟฟ้า รู้เรื่องเกี่ยวกับกฎทางไฟฟ้า หรือในงานช่างยนต์ รู้เรื่องการวัดกำลังอัดและการใช้เครื่องมือ นอกจากนี้จะต้องรู้เรื่องคณิตศาสตร์เบื้องต้นและวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

3. ช่างเทคนิค (Technician) ระดับอนุปริญญาเหนือระดับเทคนิค ทำหน้าที่รองมาจากระดับปริญญา หน้าที่ของช่างเทคนิคเป็นผู้คอยดูแลการทำงานของช่างฝีมือ คอยให้คำปรึกษาและแนะนำ มีความรู้เรื่องงานปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยต้องมีความรู้ทางทฤษฎีช่างมากพอที่จะแก้ปัญหางานปฏิบัติของช่างฝีมือ แต่ไม่จำเป็นต้องมีฝีมือในการปฏิบัติ ลักษณะงานช่างเทคนิคที่จะเข้าใจง่ายๆ ได้แก่ งานทดสอบ งานตรวจเช็ค งานควบคุมเป็นเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค เช่น เทคนิคช่างยนต์ เป็นต้น

4. วิศวกรรมหรือระดับวิชาชีพชั้นสูง (Professional) เป็นการเรียนในระดับปริญญา เป็นพวกที่ต้องการความรู้ทางทฤษฎี โดยทำงานเกี่ยวกับการคิดคำนวณ วิเคราะห์ วิจัยเป็นผู้ออกแบบแผนการผลิต เช่น เป็นผู้ออกแบบเครื่องจักรกล งานแม่พิมพ์โลหะ ออกแบบและคำนวณโครงสร้างอาคาร เป็นนักคิดและปรับปรุง ไม่ต้องการความรู้ด้านฝีมือ เช่น วิศวกรรมเครื่องกล เป็นต้น

เมธี ปิลันธนานนท์ (2533, หน้า 48) ได้กล่าวถึงการอาชีวศึกษาว่า เป็นการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรด้านฝีมือระดับคุณวุฒิที่ต่ำกว่าปริญญา สำหรับอาชีพหนึ่งหรือกลุ่มอาชีพช่างและงานต่างๆ การอาชีวศึกษาตามปกติจัดขึ้นในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จะต้องจัดให้มีการศึกษาพื้นฐานทั่วไป วิชาทฤษฎีสัมพันธ์และฝึกภาคปฏิบัติ เพื่อพัฒนาฝีมือที่ต้องการสำหรับอาชีพหนึ่งๆ สัดส่วนของวิชาต่างๆ จะแตกต่างกัน แต่ตามปกติแล้วจะต้องเน้นการฝึกภาคปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Harris (1971, p.1555) ให้ความหมายของการอาชีวศึกษาว่า เป็นการศึกษาเพื่อการงานทุกชนิดซึ่งบุคคลถูกใจในงานนั้นและเป็นความต้องการของสังคม การอาชีวศึกษาเป็นพิเศษเฉพาะซึ่งแตกต่างกับการศึกษาทั่วไปที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจ เจตคติอุปนิสัยที่ดีในการทำงาน และความทราบซึ้งอันเป็นความต้องการจำเป็นที่คนทำงานอาชีพต้องมี เพื่อจะได้เจริญก้าวหน้าและสร้างผลผลิตได้ดีเมื่อรับการบรรจุเข้าทำงานหรือประกอบอาชีพแล้ว

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษานั้นมีลักษณะที่แตกต่างหรือมีลักษณะพิเศษที่เน้นให้นักศึกษามีวิชาชีพที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงเมื่อจบการศึกษาออกไปแล้ว และผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้กระบวนการในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อจัดการศึกษาให้นักศึกษาได้ประสบความสำเร็จตามกระบวนการ

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

จากการศึกษาการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีนักการศึกษากล่าวถึงหลักการบริหารไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การบริหารงานโรงเรียนเอกชน เป็นการดำเนินการ หรือจัดกิจกรรมเพื่อให้บริการทางการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ ตามความหมายของการบริหารงานโรงเรียนเอกชนนั้น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้หลายท่านทั้งความสอดคล้องและความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของแต่ละท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531, หน้า 1-7) จากคู่มือการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนไว้ 6 ประการคือ

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียนคือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการต่างๆ จัดสรรทรัพยากรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด ผลผลิตที่ได้จากการบริหารงานโรงเรียนคือประสิทธิภาพของนักเรียนมีคุณสมบัติพึงประสงค์ของสังคม

2. การบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดการโรงเรียนให้ครอบคลุมงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและงานการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนซึ่งจะต้องดำเนินงานทั้ง 6 งาน ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. การบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน สามารถแบ่งได้เป็นงานหลักและงานสนับสนุน งานวิชาการนับว่าเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนงานวิชาการ

4. ผู้บริหารควรจัดสัดส่วนเกี่ยวกับเวลาในการบริหารงานโรงเรียนแต่ละงานให้เหมาะสม

5. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการสอน การวางแผน การควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และดำเนินงานทุกอย่างตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน กฎกระทรวง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. ภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องปฏิบัตินั้นจะต้องอาศัยทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะเกี่ยวกับความรู้ ทักษะในด้านเทคนิคต่างๆ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 365) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก และเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ค่านิยม ทัศนคติ หรือคุณธรรม ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

จรัส โพธิศิริ (2523, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันจัดการหรือดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมเพื่อให้เป็นกำลังคน (Man Power) ที่มีประสิทธิภาพเพียบพร้อมด้วยคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน อันเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชฌา ธีระกุล (2523, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

นิพนธ์ กินาวงค์ (2533, หน้า 12) ได้ให้แนวคิดในการบริหารโรงเรียนว่า เป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือผู้บริหาร เพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สังคมกำหนดไว้

หวน พินธุพันธ์ (2528, หน้า 7) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริการของกลุ่มบุคคลเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณภาพ

เอกสิทธิ์ เมืองหมุด (2539, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ภาระของผู้บริหาร คือการรวบรวมและกำกับการใช้ทรัพยากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต่างๆ และวิธีการในแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การนั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนด โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Hersey & Blanchard (1988, p.5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นกลุ่มอื่น และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

Good (1974, p.541) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การสั่งการ การควบคุมดูแลงาน และการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้น นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาได้ตรงเป้าทุกประการ

โดยสรุป การบริหารจะเป็นกระบวนการทำงานของคนกลุ่มหนึ่ง ที่เรียกว่า “ผู้บริหาร” ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน ในการกำหนดแนวทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ขอบข่ายงานในการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ขอบข่ายในการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้มีผู้ศึกษาและวิจัย บทบาทและขอบข่ายในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีขอบเขตคลุมงานหกงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานทั้งหกงานมีเป้าหมายหลักร่วมกันคือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534, หน้า 27)

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 51) ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พ.ศ.2530 ไว้ 6 งาน คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านกิจการนักเรียน
3. งานบริหารบุคคล
4. งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชนและคณะกรรมการโรงเรียน

จากงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันมีมากมาย ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักการแบ่งเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อย่างเหมาะสมและให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน มิใช่ปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น งานที่ปฏิบัติในโรงเรียนแต่ละงานมีความสำคัญของงาน

Smith, Krouse, & Atkinson (1960, p.170) ซึ่งได้แบ่งงานที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบไว้เป็น 7 ประการดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ
2. งานบริหารบุคลากร
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
5. งานบริหารการเงิน
6. งานบริหารอาคารสถานที่
7. งานในหน้าที่ทั่วไป

และเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรง หรือทางอ้อมก็ตามในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษางานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

จะเห็นว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาใช้เวลาถึงร้อยละ 40 ของเวลาทั้งหมด บริหารงานวิชาการมากกว่าใช้เวลาบริหารงานอื่น ๆ

กระบวนการบริหารงาน

กระบวนการบริหารงาน เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเป็นอย่างดี คือต้องรู้ขั้นตอนในการบริหาร รวมทั้งสามารถดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนก็เช่นกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 69) กล่าวว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการอาชีวศึกษาส่วนหนึ่งมาจากการบริหารงานของผู้บริหาร นักบริหารที่ดี ต้องรู้จักเลือกวิธีการและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ได้มีผู้เสนอไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531, หน้า 8-17)

1. การบริหารโรงเรียนทุกงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

1.2 การวางแผน

1.3 การดำเนินการตามแผน

1.4 การประเมินผล

2. ต้องยึดเป้าหมายหลักของการบริหารโรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารกำหนดไว้ นั่นคือ การปฏิบัติงานโรงเรียนทุกงานให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร และคุณภาพอันพึงประสงค์ของนักเรียน

3. ใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เป็นประโยชน์มากที่สุดและควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มากที่สุด ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. ทำการควบคุม ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานทุกงานอย่างสม่ำเสมอ

หลักการและแนวคิดดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงภาระงานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้ลุล่วงโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (จรวยพร ธรณินทร์, 2543, หน้า 3) ได้ประกาศนโยบายไว้ดังนี้

1. จะดำเนินนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเน้นการบริหารและการจัดการการศึกษาเอกชนให้มีความเป็นอิสระ เป็นนิติบุคคลและมีคุณภาพ สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน สิทธิประโยชน์และด้านวิชาการ ให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานสามารถพึ่งตนเองได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. จะดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรการศึกษาเอกชน เข้าใจสาระและแนวปฏิบัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะมาตรา 43 ถึงมาตรา 46

3. จะพัฒนาการศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานคุณภาพ และได้รับสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ โดยสำนักงานการศึกษาเอกชนจะร่วมกับสถานศึกษาเอกชนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และให้การสนับสนุนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. เน้นการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาเอกชน ให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยสนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีทัศนะในการทำงานเพื่อมุ่งที่คุณภาพและคำนึงถึงการให้บริการแก่ผู้เรียนที่ดีที่สุด

Knezevich (1984, p.274-276) ได้รวบรวมข้อมูลความรู้ในเรื่องดังกล่าวจากบุคคลและองค์กรต่างๆ ได้แก่ แนวคิด ของ Fayol, Gulicks & Urwick, Newman, Gregg และสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators-AASA) โดยใช้คำว่ากระบวนการบริหารงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบ กระบวนการบริหารงานของ Knezevich

ขั้นตอน	Fayol(1916)	Gulicks and Urwick (1989)	Newman(1950)	AASA(1955)	Gregg(1957)
1	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การตัดสินใจ
2	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การวางแผน
3	การบังคับบัญชา	การจัดคนเข้าทำงาน	การจัดทรัพยากร	ทรัพยากร	การจัดองค์การ
4	การประสานงาน	การสั่งการ	การสั่งการ	การกระตุ้น	การติดต่อสื่อสาร
5	การควบคุมงาน	การประสานงาน	การคุมงาน	การประสานงาน	การใช้อิทธิพล
6	-	การรายงาน	-	-	การประสานงาน
7	-	การจัดทำงบประมาณ	-	-	การประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กระบวนการบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการต่อไปนี้ คือ (Ordway Tead, 1977, p. 412, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 22)

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) ของหน่วยงานให้ชัดเจน

2. การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Board Plan)

3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Recruit Staff) และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ

4. การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Clear Delegation and Allocation of Authority) แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน

5. การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (Direc and Oversee)

6. การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน (Strandardization)

7. จัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย (Good Coordination)

8. การบำรุงขวัญ (Stimution)ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การประเมินผลรวมของผลผลิต (Evuation of the Total Outcome)

10. การเตรียมวางแผนในอนาคต (To Look Ahead)

Sallis (1993, p. 111-117) ได้อธิบายความรับผิดชอบและความผูกพันในการบริหารงานที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในกระบวนการทำงาน มีดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มงานด้วยตนเอง ต้องบอกกล่าวให้เพื่อนร่วมงานทราบว่าต้องมีนโยบายการบริหารงานวิชาการของหน่วยงาน และจูงใจให้ผู้ร่วมงานสนองนโยบายนี้ สร้างทีมปรับปรุงวิชาการและสร้างความผูกพันในการบริหารงานที่ดี

2. ผู้บริหารต้องสรรหาผู้ร่วมทีมงานจากหลายๆ ฝ่ายของหน่วยงานมาร่วมเป็นทีมงานปรับปรุงงานวิชาการเพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้งานด้อยคุณภาพ

3. ประเมินคุณภาพงานวิชาการ ทั้งผลผลิตและบริการของหน่วยงาน

4. ประเมินความคุ้มค่าของงานวิชาการ ตรวจสอบทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่าคุ้มค่าหรือไม่

5. สร้างความตระหนักในการบริหารงาน ต้องสื่อความหมายให้ผู้ร่วมงานทุกๆ คนตระหนักในความสำคัญของการปรับปรุงการบริหารงาน

6. ปรับปรุงงานทั้งผู้บริหารและผู้นิเทศ ร่วมกันปรับปรุงงานทุกประเภทในหน่วยงานโดยสร้างทีมงานย่อยๆ ในทุกฝ่ายงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

7. วางแผนงานปลอดความสูญเสีย สร้างทีมงานย่อยแต่ละฝ่าย ร่วมกันวางแผนและรับไปปฏิบัติ

8. ฝึกอบรมผู้นิเทศติดตามงาน ผู้บริหารต้องให้การฝึกอบรมบุคลากรที่จะมีการนิเทศช่วยเหลือและติดตามการปฏิบัติงานเตรียมความพร้อมี่จะให้ความช่วยเหลือ

9. จัดงานวันปลอดความสูญเสียที่เกิดจากหน่วยงานให้ทุกคนทราบ

10. สร้างเป้าหมายงาน และทีมงานยอ่ย การปรับปรุงงานต้องชัดเจน ประเมินได้

11. ขจัดอุปสรรคของงาน สมาชิกของทีมงานย่อยแต่ละคนมีหน้าที่ ต้องแจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งเอกสารและด้วยวาจา

12. ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน เป็นการให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน

กระบวนการบริหารงานดังกล่าวข้างต้นต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารงานเพื่อให้งานประสบกับความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol (1949, p. 23) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารว่ามี 5 ประการ คือ POCCC ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

ต่อมา Luther & Lyndall (1937, p. 23) ได้นำหลักการของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานราชการ โดยได้ขยายเป็น 7 ประการ คือ POSDCORB ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงานและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึงการบริหารงานด้านบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลังคน การสรรหาและพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมือประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

Sears (1959, p.17 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527, หน้า 42) ได้กล่าวว่า ภารกิจการบริหารการศึกษามี 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) และการควบคุม (Controlling) Sears แตกต่างจาก Gulicks โดยถือว่า เรื่องการบริหารงานบุคคล (Staffing) และเรื่องการรายงาน (Reporting) ได้รวมอยู่ในกระบวนการอื่นๆ แล้ว ส่วนเรื่องการงบประมาณ (Budgeting) น่าจะรวมอยู่ในการควบคุม (Controlling)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารงานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการที่คิดค้นว่าผู้บริหารควรมีทักษะการบริหารด้านใดบ้าง ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 17) กล่าวว่ากล่าวว่าทฤษฎี 3 ทักษะ จะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ทักษะทางความคิด (Conceptual Skill) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยเข้าใจหน่วยงานของตน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าใจงานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนว่ามีความสัมพันธ์กัน

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูปฏิบัติการ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ผู้บริหารเรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร

Floyd C. Man (1965, p. 68 - 103) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) แล้ว ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จะต้องมีทักษะการจัดการ (Managerial Skill) ด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีทักษะทางคตินิยม ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการจัดการ

Sergiovanni, et al. (1980, p.338-440) ได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ (The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

1. ทักษะพื้นฐานจำเป็น (Prerequisites) หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1.1 การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

1.2 ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้ง โดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

1.3 หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

1.4 รูปแบบการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหามากกว่าการระบุวิธีการแก้ปัญหา

1.5 ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Perspective) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่าง ตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกลทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. การมีหลักการ (Principles) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การอย่างมีหลักปฏิบัติ

4. การใช้หลักการในการทำงาน (Platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

5. การใช้หลักการปกครอง (Politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

6. การสร้างวัตถุประสงค์ (Purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่า เป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

7. การวางแผน (Planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึงโครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

8. ความแน่วแน่ (Persisting) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อหลักการประเด็น เป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และการใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

9. การบริหารบุคลากร (Peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

10. ความรักในหน่วยงาน (Patriotism) หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

Katz (1955, p.32-34) เป็นนักวิชาการและนักธุรกิจที่ได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three-Skills Method) พบว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนมติ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆ ทางการบริหารทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)

1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skill)

1.3 ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill)

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน”

3. ทักษะด้านมโนมติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

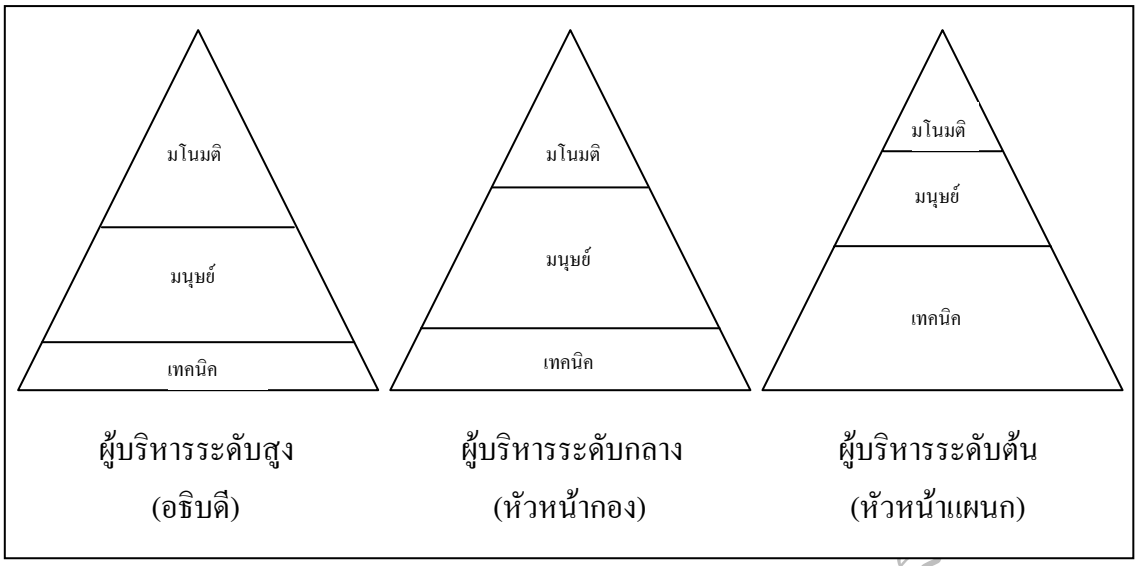
3.1 การตัดสินใจ (Making Decisions)

3.2 การขจัดความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก และทักษะด้านมนุษย์ และมีทักษะด้านมโนมติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนมติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมโนมติและทักษะด้านมนุษย์มากกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย

การใช้วิธีการ 3 ทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการไทย จะแสดงสัดส่วนของทักษะทั้ง 3 ตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร ดังภาพที่ 2.1

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

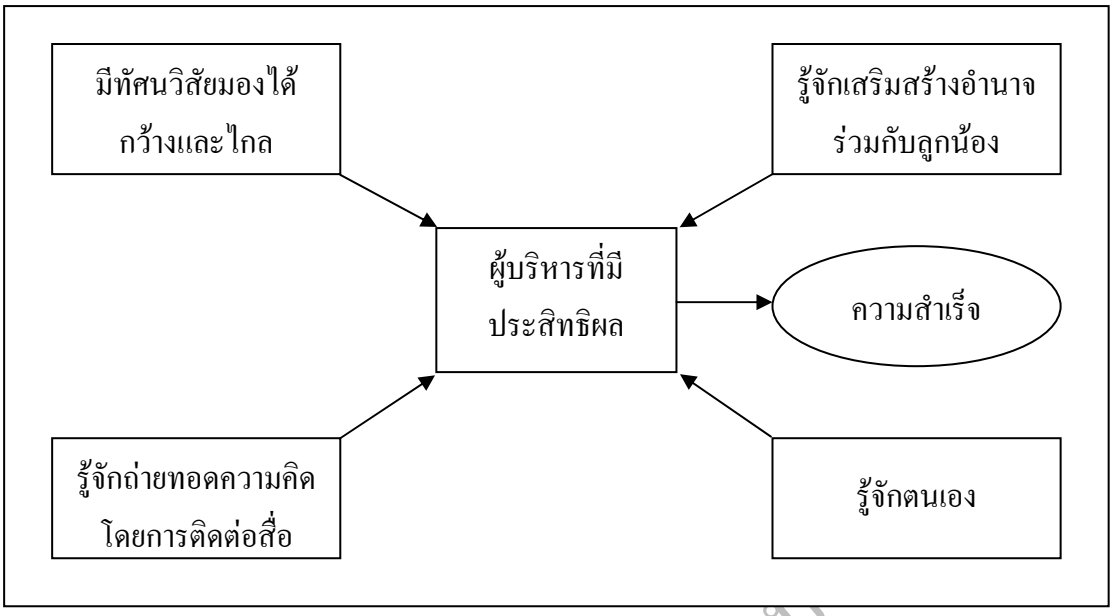


ภาพที่ 2.1 สัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร
ที่มา: วิจิตร ศรีสอ้าน, 2523, หน้า 38.

ทักษะทั้ง 3 ประการ เป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กรทั้งทางองค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐกิจและการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้านประกอบด้วย เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวิทยา จิตวิทยา การเมืองการปกครอง ชีววิทยา และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนั้นมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ทักษะดังกล่าว ประโยชน์ในการบริหารงานเพราะการมีทักษะทางการบริหารครบถ้วนสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้กับตนเองและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2535,หน้า 225) ได้กล่าวถึงทักษะในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผลดังภาพที่ 2.2

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 2.2 ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล
ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 225.

ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Skill) 4 ชนิดคือ

1. ทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skills) คือ เป็นผู้มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากตนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมและผูกพันร่วมกัน

2. ทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning Through Communication) คือ ผู้บริหารที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมกับลูกน้อง

3. ทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้าง (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้บริหารให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ต่างๆ โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว

4. ทักษะในการรู้จักตนเอง (Self Understanding) คือ ผู้บริหารที่รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง โดยจะรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำและรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา สรุป ได้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม เพราะทุกกิจกรรมจำเป็นต้องได้รับทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้

2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์กร

3. เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร หรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรเพื่อให้องค์กรทำหรือดำเนินงานเฉพาะในภารกิจที่มอบหมาย หรือกระทำภารกิจในช่วงเวลาที่กำหนด

4. เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อเสาะแสวงหาความคิดใหม่ๆ ด้วยการจัดสรรทรัพยากร

5. เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร การบริหารทรัพยากรจะเป็นการกระจายทรัพยากรไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการจริงตามความรีบด่วนของงาน การดำเนินการตามนโยบายหรือความจำกัดของทรัพยากร เป็นต้น

ปัญหาของการจัดการศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

จากการศึกษาถึงโครงสร้างปัญหาในการจัดการศึกษาเอกชน เพื่อประกอบในแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544, หน้า 28-30) พบว่า ปัญหาของการจัดการศึกษาเอกชนมีหลายประการ ทั้งที่มาจากหน่วยงานภาครัฐบาลและสถานศึกษาเอกชนเอง ปัญหาที่มาจากหน่วยงานรัฐบาล พบว่า รัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเอกชน และไม่ปฏิบัติตามนโยบายการส่งเสริมเอกชนอย่างแท้จริง ให้การสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการ บุคลากรน้อย ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบาย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชนนั้น นอกเหนือไปจากปัญหาครูที่มีวุฒิต่ำ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจการจัดการศึกษาเอกชนแล้ว ปัญหาส่วนหนึ่งที่สำคัญเกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในแง่การขาดความสามารถ ประสบการณ์ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ รวมทั้งการขาดระบบสารสนเทศและพัฒนาเครือข่ายปัญหาต่างๆดังกล่าว ประกอบกับปัญหาด้านคุณภาพ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้จำนวนนักเรียนลดลง อาจส่งผลให้ผลการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ประกอบการขาดทุนและล้มเลิกกิจการในที่สุด ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการแก้ไขปัญหาต่างๆควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนทั้งจากหน่วยงานรัฐบาลและทางสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรย่อมเผชิญกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นโอกาสและความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือความรู้ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารจัดการโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนมีหลายแบบ ผู้บริหารต้องเข้าใจและจัดการความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ปราชญา กล้าผจัญ (2551, หน้า 51-55) กล่าวว่าได้ศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับสวัสดิภาพศึกษา มุ่งศึกษาเรื่องราวที่มุ่งป้องกันมิให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ไม่ให้ผจญกับภยันตรายต่างๆ ทั้งหลาย ให้ลดความเสี่ยงต่างๆ อันเกี่ยวกับการเดินทาง การอยู่ในโรงเรียน....ในโรงเรียนทั้งหลาย ไม่ว่าจะระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา รวมไปถึง วิทยาลัย มหาวิทยาลัย มีผู้รับบริการคือเด็กนักเรียน นิสิต นักศึกษา จำนวนมาก พวกเขาเหล่านี้ทางพ่อแม่ เอามาฝากไว้ให้อบรมสั่งสอนบุตรหลานของเขา เขาไว้ใจ ยอมให้เป็นผู้ดูแล ให้การอบรมบ่มนิสัยลูก หลานของเขาและไว้ใจ ให้ดูแลสวัสดิภาพของพวกเด็กๆ เหล่านั้นด้วย เขาเชื่อมั่นว่าตราบใดที่เด็กอยู่ในโรงเรียน ในสถานศึกษา เขาจะได้รับความปลอดภัย แต่...จากสภาพการณ์ที่ปรากฏแสดงให้เห็นชัดเจนว่า โรงเรียน สถานศึกษาทั้งหลาย มิได้มีความปลอดภัยมากเพียงพอที่จะทำให้บรรดาพ่อแม่ผู้ปกครองมีความไว้วางใจได้เลย ต่อไปนี้คือ ตัวอย่าง ของเรื่องราว ความสูญเสียที่เกิดขึ้น จากการไม่มีความปลอดภัยเพียงพอในสถานศึกษา เมื่อเกือบ 20 ปีมาแล้ว โรงเรียนดังแห่งหนึ่งในกรุงเทพ (โรงเรียนเอกชน ปัจจุบันปิดไปแล้ว) เมื่อปิดภาคเรียนก็ปิดอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องน้ำ ปรากฏว่า มีเด็กชายคนหนึ่งถูกขังเอาไว้ในห้องน้ำ (เข้าไปแล้วออกไม่ได้และสิ้นชีวิตอยู่ในนั้น) ยุคสมัยนั้น ยังไม่มีโทรศัพท์มือถือใช้กัน และเมื่อไม่นานมานี้ โรงเรียนอนุบาลที่อำเภอวารินชำราบ ในช่วงปิดเทอม ปรากฏว่ามีเด็กตัวเล็กๆ สองคนแอบเข้าไปว่ายน้ำเล่น ในสระน้ำและจมน้ำตาย (เจ้าหน้าที่ ครู ไม่อยู่ เพราะไม่คาดคิดว่าจะมีคนแอบมาว่ายน้ำเล่น) แม้กระทั่งเรื่อง ประตูรั้วโรงเรียน ที่เป็นเหล็ก ล้มลง พังลงมาทับเด็กนักเรียนตาย มีปรากฏให้พบเห็น ไม่ต่ำกว่า 4-5 รายแล้ว การดูแลเรื่องสวัสดิภาพของเด็กนักเรียนในโรงเรียนในต่างประเทศได้เคยศึกษาดูงาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกามา 7 ปี และได้ท่องเที่ยงในประเทศต่างๆ ในยุโรป อาทิ ฟินแลนด์ นอร์เวย์ สวีเดน ฯลฯ ได้เยี่ยมชมโรงเรียนประถม มัธยม และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

มหาวิทยาลัยต่างๆ อย่างมากมาย สิ่งที่ได้พบเห็นในบรรดาประเทศที่เจริญแล้วทั้งหลาย ก็คือเขาดูแลเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัยของชีวิตของนักเรียนอย่างสูงมาก มีการระวังระไว มีผู้คอยดูแลและมีมาตรการต่างๆ ในเชิงป้องกัน มิให้มีภยันตรายต่างๆ เกิดขึ้นแก่เด็กนักเรียนได้

เจนเนตร มณีนาค (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับแผนทางธุรกิจ กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นกระบวนการตามปกติของธุรกิจ เพียงแต่อาจจะแยกการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการบริหารความเสี่ยงต้องแยกเป็นกระบวนการพิเศษออกมาต่างหาก โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งในการพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการจัดลำดับความถี่ของความเสี่ยง และความรุนแรงของความเสี่ยง จากนั้นจึงทำแผนปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในทุกระดับ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและมุ่งมั่นปฏิบัติอย่างจริงจัง มีส่วนร่วมในการผลักดัน และวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้การบริหารทำได้ง่าย มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ

ความหมายของความเสี่ยง

ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา แฝงอยู่ในทุก ๆ เหตุการณ์ที่ดำเนินอยู่หรือเป็นไปในชีวิตประจำวัน แต่เราไม่สามารถมองเห็นได้ จนกว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาแล้วกลายเป็นบทเรียนซึ่งอาจมีราคาที่ค่อนข้างแพง และส่วนมากเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นมาแล้วจึงหาทางแก้ไข แต่ปัญหาที่อยู่เบื้องหลังการกระทำนั้น ก็คือ ทำไมคนทั่วไปจึงไม่คิดหรือดำเนินการป้องกันไว้ก่อนเมื่อเริ่มต้นหรือดำเนินการในขณะที่ยังมีโอกาสเลือกที่จะดำเนินการได้ หรือการหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หรือ ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมาย หรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคเล่นพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น

กรมอนามัย (2549) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า เหตุการณ์ใด ๆที่อาจเกิดขึ้น แล้วมีผลกระทบทำให้การทำงานสะดุด หรือหยุดชะงักและมีผลทำให้เป้าหมายไม่บรรลุอย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่แน่นอน และนำพาให้เกิดเหตุการณ์ เหตุการณ์ที่เป็นผลทางลบเราเรียกว่าความเสี่ยง เหตุการณ์ที่เป็นผลทางบวกเราเรียกว่าโอกาสความเสี่ยง ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราขจัดไม่ได้ แต่เราสามารถจัดการตัวเราให้อยู่กับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เราสร้างการควบคุมขึ้นมาเพื่อให้เรารับมือกับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนด

ปราชญา กล้าผจัญ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้ เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ มองอย่างหนึ่ง งานผลิต มองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัย มองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กร ก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 15) ให้คำนิยามของความเสี่ยงอย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่

ความเสี่ยง คือ โอกาส หรือสถานการณ์ที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

ความเสี่ยง คือ การกระทำ หรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร

ความเสี่ยง คือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถภาระนั้นไว้ได้ (รับไม่ไหว) หากภาระนั้นหนักเกินกว่าที่จะรับ

ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 2) ระบุว่า ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

พิชัย จรรย์ศุภรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2548, หน้า 4) ความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

สุมาลี จิวะมิตร (2542 , หน้า 93) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า การสูญเสียโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป หรือสถาณการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องแม้ว่าความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้ว คำทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน ความไม่แน่นอน หมายถึง ความไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่า ความเสี่ยง หมายถึง อัตราของความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็จะสูง

จิรัตน์ สังข์แก้ว (2540, หน้า 356) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงทางธุรกิจว่าความไม่แน่นอนของกระแสเงินได้ อันเนื่องมาจากลักษณะทางธุรกิจของกิจการ บางธุรกิจต้องใช้ต้นทุนคงที่เป็นสัดส่วนสูงในการดำเนินงาน เมื่อเกิดความผันผวนในยอดขาย กำไรจากการดำเนินงานของธุรกิจย่อมมีความผันผวน มากกว่าธุรกิจที่ใช้ต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานเป็นสัดส่วนต่ำ ผลของต้นทุนคงที่ที่มีต่อความผันผวนของกำไรจากการดำเนินงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในยอดขาย เรียกว่า Operating Leverage ความเสี่ยงทางการเงิน หมายถึง ความไม่แน่นอนของกระแสเงินได้ อันเนื่องมาจากโครงสร้างของการเงิน ทุนของธุรกิจ ถ้าหากธุรกิจจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมอันมีภาระการจ่ายดอกเบี้ยซึ่งเป็นภาระผูกพันทางการเงินที่คงที่ จะเกิดความผันผวนของกำไรสุทธิมาก เมื่อกำไรจากการดำเนินงานเปลี่ยนแปลง ผลของการก่อหนี้ที่มีต่อความผันผวนของกำไรสุทธิเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกำไรจากการดำเนินงาน เรียกว่า Financial Leverage

Williums & Heins (Cited in Wilson, 1999, p.15) ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเป็นผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์ปกติ ซึ่งเกิดได้หลายรูปแบบ

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ของความไม่แน่นอน ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการ หรืออาจจะไม่ดำเนินการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหากขาดข้อมูลที่ชัดเจน หรือ การกระทำ ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานภายใน ภายนอก รวมถึงระดับบุคคลได้

ปราชญา กล้าผจัญ (2551, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจ และการวินิจฉัยสั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

เจนเนตร มณีนาค (2548, หน้า 5) ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

พิชัย จรรย์ศุภรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆโดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญจากนิยามของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย หาแนวทางแก้ไขเหตุเหล่านั้นให้ส่งผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรน้อยที่สุด

ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 4) ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

เริงรัก จำปาเงิน (2544 , หน้า 513) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่าการแยกแยะเหตุการณ์ที่จะเป็นผลกระทบต่อภาวะทางการเงินและลงมือดำเนินการเพื่อป้องกันและทำให้ความเสียหายที่จะเกิดจากสาเหตุนั้นเหลือน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 237) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า ความไม่แน่นอน (Uncertainty) แต่ต่างกันตรงที่ในสถานการณ์ภายใต้ความไม่แน่นอนจะไม่สามารถกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ แต่อย่างไรก็ตามในทางธุรกิจจะถือว่าความเสี่ยง และความไม่แน่นอนมีความหมายเหมือนกันเพราะต่างก็เป็นปัญหาของความไม่แน่นอนทั้งสิ้น

Duran (1980, p.21) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลคือ การลดความเสี่ยงที่จะเกิดแก่ผู้ป่วย และลดอันตรายที่จะทำให้ผู้ป่วยบาดเจ็บ โดยที่กระบวนการจะเริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะควบคุมความเสี่ยง

Poteet (1983, p. 457) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ขององค์กร โดยตรงที่จะป้องกันการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบจากการสูญเสีย (Liability) โดยอาจนิยาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ได้ว่าเป็นระบบการสืบค้นที่ตั้งขึ้นเพื่อพยากรณ์ความล้มเหลวอันเกิดจากระบบหรือบุคลากร และป้องกันความล้มเหลวนี้

Chassie (1987, p.153) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบในการทำนายความผิดพลาดและการคงไว้ซึ่งทักษะ, เทคโนโลยี, การติดต่อสื่อสารและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขจัดความผิดพลาด นอกจากนี้ยังต้องเตรียมพร้อมต่ออุบัติการณ์ และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่เป้าหมายของโปรแกรมการจัดการต่อความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการปกป้องฐานะทางการเงินขององค์กรด้วย

ปัญจพร ศรีชนาพันธ์ (2547, หน้า 6) มูลเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) คือ ปัจจัยขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรซึ่งเกิดจากเหตุภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร หรืออาจเกิดจากเหตุภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard) เหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กร เช่น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น พนักงานขาดความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น อัตราดอกเบี้ย สู้คู่แข่งไม่ได้ ลูกค้ายืดเวลาการชำระเงินนานเกินไป เป็นต้น

3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียหายในการแข่งขันการดำเนินงาน และการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง การไม่ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหม่ที่อาจช่วยขยายขนาดธุรกิจ เป็นต้น

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยมีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในเชิงลบ เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น การทุจริตในองค์กร ภัยธรรมชาติ การก่อความไม่สงบทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นหลักการที่นำไปใช้ในการกำหนดเครื่องบ่งชี้ถึง เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง รวมไปจนถึงการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างหรือเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดขอบเขตหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนและสามารถบริหารโอกาสทางธุรกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

อุณากร พฤฒิธาดา (2548, หน้า 70) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง ระบุว่าทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำโดยบุคลากร (คือ เกิดจากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กร และต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรโดยให้การบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุกระดับทุกหน่วยงาน ควบคู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของทีมงานบริหารขององค์กรการศึกษาครั้งนี้ได้นำองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงของCOSO มาเป็นแนวคิดในการศึกษาตามองค์ประกอบดังกล่าวสามารถจัดแบ่งเป็น 3 หมวดหมู่ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) รากฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรในการกำหนดเป้าหมายองค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์บ่งชี้หรือกิจกรรมบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รวมถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จริยธรรม องค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคคลากรฝ่ายต่างๆ ในองค์กรโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจัดให้มีความชัดเจนด้วยการทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น คู่มือพนักงานที่กล่าวถึงจริยธรรมที่ดีๆ ขององค์กรและปรัชญาในการบริหารงาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) การบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้ดีนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยหลักการแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการบันทึกทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2 เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้านอันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านภาษีอากร ด้านกฎระเบียบต่างๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ตลอดจนมีข้อมูลเพียงพอสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง ผลในทางบวกของโอกาส และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้ตั้งไว้ผู้บริหารต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างไร การประเมินดังกล่าวทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณในการประเมินความเสี่ยงนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องต่างๆ เช่นโครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการรายงาน วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการรายงานทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนสัญญากับคู่ค้าหรือสัญญาต่างๆ ที่ผูกพันองค์กรและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลของการปฏิบัติหรือการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จัดการความเสี่ยงนั้นได้ด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่กันกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดคือการพิจารณาว่าใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างคุ้มค่าการลงทุนนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารอาจเลือกใช้เพียงวิธีการเดียวหรือหลายวิธีในการบริหารความเสี่ยงแต่ละเรื่องภายในองค์กรควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรให้ความเสี่ยงต่างๆ นั้นอยู่ในระดับที่ผู้บริหารประเมินได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงแก่องค์กรน้อยที่สุดคือ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance Rate) หมายถึงการที่องค์กรทนรับกับแรงเสียดทานความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่ล้มทั้งยืน หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงมี 4 หลักการคือ

2.4.1 ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept theRisk) เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติมอีกแล้วทั้งนี้อาจเนื่องจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำอยู่แล้ว

2.4.2 ลดความเสี่ยง (Reduce the Risk) ผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหายเพื่อทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.4.3 การร่วมรับความเสี่ยง (Share the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2.4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ผู้บริหารสามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

2.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่างๆ เหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการนำไปปฏิบัติได้ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรตามลักษณะของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยนอกจากนี้แล้วกิจกรรมการควบคุมต่างๆ จะเป็นภาพสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.6 การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณากำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกำหนดให้มีการรายงานตามลำดับขั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะมีการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว การจัดทำรายงานจะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าเม็ดเงินที่ลงทุน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กรและกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพบางครั้งหรือบางโอกาสมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้นลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดทำสินค้าเป็นต้น เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว ผู้บริหารย่อมต้องการให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับการลงทุน จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการพิจารณา ตัวอย่างเช่นข้อมูลในอดีตที่แสดงผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Actual VS Budget) ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลดังกล่าวอาจแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์จนผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในอนาคต บางครั้งข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัย (Red Flag) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลในปัจจุบันที่ทันต่อเหตุการณ์มีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก ในการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการปฏิบัติงานสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายถึงองค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องเสี่ยงบ้างนั่นเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2548 , หน้า 21 - 22) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะเป็นการนำวัตถุประสงค์และเป้าหมายมาจากแผนงานหลักตามแผนวิสาหกิจขององค์กร โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มภารกิจ จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละกลุ่มภารกิจ และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของกลุ่มภารกิจไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อุษณา ภัทรมนตรี (2545, หน้า 8-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนเวลาที่กำหนด(Time Constrained)

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การโดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์การดำเนินงาน ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือ ไม่มีอุดมการณ์ และ/หรือไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิตคือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาด จึงแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สินและรายการนอกงบดุลทั้งหมด ที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate Sensitive Items) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ย มูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account)

นอกจากนี้ แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า และความเสี่ยงจากราคา (Price Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเผื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรขององค์กรลดลง

2.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดเนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ข้างต้นเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัยหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจำแนกออกได้ ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอกหรือการรับสินบน เป็นต้น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์การ เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

2.6.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยชาล่าช้าได้และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

2.6.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กร อันเนื่องมาจากอุบัติภัยต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมิน มูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

2.6.4 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยคที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนว่ากำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไรภายใต้ แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงในการวางแผนและงบประมาณ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้าความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดของการรับใบสั่งซื้อ และความเสี่ยงจากการผิดสัญญา ข้อตกลง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุ ทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการชี้บ่งอันตรายอาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควรต้องมีองค์ประกอบของการอธิบายสมมุติฐาน ดังนี้ เนื้อหาขอบเขต และข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมาประสบการณ์ต่าง ๆ ข้อมูลจากผลการตัดสินใจ ข้อมูลจากภายนอก สำหรับประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม คือ ทำให้ทราบที่มาของปัจจัย ทำให้ทราบปริมาณและความบ่อยครั้ง(โอกาสจะเกิด) ทำให้ทราบขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง สามารถป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ)คุณภาพของรายได้ดี

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า ของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าได้เกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหายโดยใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ข้อมูลจาก เหตุการณ์ลักษณะนี้ ที่เกิดมาแล้วมีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหาหรือจากการตัดสินใจ (ประสบการณ์) ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านดังต่อไปนี้ คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้านทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

3.2 การประเมินความเสี่ยง ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมากแทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ ผลกระทบประกอบด้วยผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย และ ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร การประมาณและจัดระดับความน่าจะเกิด อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานมาก-น้อย ความซับซ้อนของงานมาก-น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ความสามารถของผู้บริหารสำคัญประสิทธิผลของระบบสารสนเทศและการควบคุมภายใน ส่วนการจัดระดับผลกระทบ อาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงินหรือความสำคัญต่อผลการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น

ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจากจำนวนเงิน หรือจำนวนเชิงปริมาณได้ ก็อาจจัดระดับสูง-ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์การ เช่น หากจำนวนเงินไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1 หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้จัดระดับเชิงปริมาณเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับคะแนน 4 = พอใจ ระดับคะแนน 3 = ปานกลาง ระดับคะแนน 2 = ไม่พอใจ ระดับคะแนน 1 = ไม่พอใจมาก ดังตารางที่ 2.2

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตารางที่ 2.2 การจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	มากกว่า 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปี ต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ตารางที่ 2.3 การจัดระดับผลกระทบทางการเงิน

ผลกระทบ	ความถี่โดยเฉลี่ย	เทียบกับกำไรสุทธิ	ระดับ
สูงมาก	มาก มากกว่า 140.00 ล้านบาท	50% ของผลกำไร	5
สูง	84.00-140.00 ล้านบาท	30% ของผลกำไร	4
ปานกลาง	14.00-84.00 ล้านบาท	มากกว่า 10% ของผลกำไร	3
ต่ำ	0.28-14.00 ล้านบาท	มากกว่า 1.0 % ของผลกำไร	2
ต่ำมาก	น้อยกว่า 0.28 ล้านบาท	มากกว่า 0.1% ของกำไร	1

ตารางที่ 2.4 การจัดระดับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง

ผลกระทบ	ขอบเขตของการรับรู้ระดับ					ระดับ
	ชสอ.	ลูกค้า	วงการสหกรณ์	มวลชน	ต่างประเทศ	
สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓	5
สูง	✓	✓	✓	✓		4
ปานกลาง	✓	✓	✓			3
ต่ำ	✓	✓				2
ต่ำมาก	✓					1

3.3 การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

3.3.1 วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยง กรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3.3.2 วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า Co-Ordinate ของ Likelihood และ Impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5,5), (5,4), (4,4), (5,3), (4,3) และ (3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้น ๆ

4. การจัดความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเกิดและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับการบ่งชี้ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติ คือ สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และสามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. การติดตามประเมินผลการและการรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting) หมายถึง การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลทุก 6 เดือนต่อครั้ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำร่างรายงานการจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอร่างรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ขององค์กร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระต่อคณะกรรมการการดำเนินการเพื่อทราบ แจ้งฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง และจัดสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปีขององค์กร

นฤมล สอาดโฉม (2548, หน้า 3) ได้กล่าวถึง การจัดการความเสี่ยงกระทำ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไป รับไม่ไหว ก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net Present Value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future Cash Flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่ายโดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบัน แล้วดูว่าเป็นบวก หรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้ม ที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น

2. การป้องกันภัย (Loss Control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้าง ๆ คือ Loss Prevention เป็นการป้องกันก่อนที่จะเกิด เช่น การติดสัญญาณเตือนอัคคีภัย กับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่นในกรณีไฟไหม้ การติดตัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมลงมาก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้

3. เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบคือ Active Risk Retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เป็นการตัดสินใจเองว่าจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เองอีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เป็นการรับความเสี่ยงโดยไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะไม่ได้นึกถึงมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน ซึ่งเป็นอันที่น่ากลัวที่สุด

4. การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา (Non Insurance Transfer) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้า จะเป็นเรื่องของสัญญาเช่าเพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้นหรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาวัตถุดิบก่อสร้างที่จะสูงขึ้นหรือว่าทางการเงินก็จะมียุทธศาสตร์ ประกันความเสี่ยง (Hedging Strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) การประกันภัย (Insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุดและเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอย่างไรดี

การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด

การตลาดของธุรกิจเช่าซื้อปัจจุบันเป็นการตลาดเชิงรุก ส่งผลให้มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก นั่นคือ กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าประสงค์บางอย่าง โดยทั่วไปจะเป็นการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่เป็นเป้าหมาย นอกจากส่วนแบ่งการตลาดแล้ว กลยุทธ์การตลาดชิงรุกยังมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้มาซึ่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก กลุ่มตลาดระดับบนและกลุ่มลูกค้าที่มีความ (Marketing Mix) หรือ 4Ps (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ,

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2535, หน้า 7) ซึ่งหมายถึงปัจจัยการตลาดที่ควบคุมได้และองค์กรต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือสิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องของลูกค้าให้พึงพอใจ ปัจจัยที่ต้องพิจารณาความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ลักษณะ คุณภาพ รูปแบบ ตรายี่ห้อ การรับประกัน การให้บริการเป็นต้น

2. ราคา (Price) คือมูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงินหรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่าย สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับราคา ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา วิธีการตั้งราคา นโยบายการตั้งราคา เป็นต้น

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) คือ โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด ปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการจัดจำหน่าย ได้แก่ การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายตัวสินค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ ปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ

ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อคือ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ,2550) ความเสี่ยงที่คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ระบุไว้ในสัญญา และก่อให้เกิดผลเสียหายต่อรายได้การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อนั้น มีหลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาคำขอสินเชื่อเบื้องต้น ผู้ให้สินเชื่อควรพิจารณาในขั้นต้นดังนี้ (ดารณี พุทธวิบูลย์, 2532, หน้า 231)

1. โครงการที่เสนอขอสินเชื่อนั้นมีทางบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
2. วัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อตรงกับหลักเกณฑ์ของกิจการหรือไม่
3. ปริมาณเงินให้กู้ยืมของกิจการที่ใช้สินเชื่อมีเพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนของเงินทุนสูงเกินไปที่จะนำมาให้กู้ต่อหรือไม่
5. วงเงินกู้ยืมกับทุนประกอบการของผู้ขอสินเชื่อ อยู่ในสัดส่วนที่พอเหมาะหรือไม่ ถ้าจะขอสินเชื่อด้วยทุนประกอบการจำนวนน้อย ผู้ให้สินเชื่อย่อมจะมีความเสี่ยงมาก
6. หลักทรัพย์ที่ประกันการกู้ยืม มีเพียงพอคุ้มกับความเสี่ยงในการให้สินเชื่อหรือไม่

นอกจากนี้การจะพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใดจะเพ่งเล็งไปที่ลูกค้ารายนั้นว่ามีค่าควรแก่การให้สินเชื่อ โดยอาศัยหลักเกณฑ์เรียกว่า C's Policy ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1. คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ (Character) หมายถึง อุปนิสัยใจคอและพฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อว่าจะมีความเต็มใจชำระหนี้มากน้อยเพียงใด โดยอาจพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 คุณสมบัติและประวัติส่วนตัว เช่น อุปนิสัยทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว อายุ นิติภาวะ การค้า สังคม ความซื่อสัตย์ ชื่อเสียงส่วนตัว เป็นต้น

1.2 คุณสมบัติเฉพาะด้าน เช่น ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความคิด ความอ่าน ความรับผิดชอบด้านนิติกรรม เป็นต้น

2. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) หมายถึง สมรรถภาพในการหารายได้เพื่อนำมาชำระหนี้ ถ้าเป็นการขอสินเชื่อส่วนบุคคล ก็จะพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นหลักแต่ถ้าเป็นนิติบุคคล จะใช้การพิจารณาจากงบการเงิน แผนการบริหารงาน แผนการชำระเงินคืน โครงการและวัตถุประสงค์ในการใช้เงินของผู้ขอสินเชื่อ ฯลฯ

3. เงินทุน (Capital) หมายถึง ส่วนของสินทรัพย์ที่เหนือหนี้สิน เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยในกรณีที่คุณสมบัติและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ขอกู้ไม่ค่อยดีนัก โดยดูจากอัตราส่วนกำไร / ทุน และอัตราส่วนหนี้สิน / ทุน อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังว่า ส่วนของเจ้าของซึ่งรวมทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนจะมีมูลค่าเท่าไร แยกเป็นสัดส่วนได้หรือไม่ในกรณีที่ต้องมีการชำระบัญชี

ดังนั้น ในการประเมินค่าความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อจะต้องนำเอานโยบาย 3 C มาเป็นปัจจัยในการพิจารณาร่วมกัน การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจะต้องเข้าใจก่อนว่าปัจจัยแต่ละอย่างมีผลกระทบต่อการให้สินเชื่อและการเก็บหนี้มากน้อยเพียงใด การอนุมัติสินเชื่อทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเงิน กระทำโดยคาดคะเนว่าจะได้รับชำระหนี้เป็นตัวเงินตามสัญญาหนี้เท่านั้น เจ้าหนี้ย่อมไม่ต้องการรับคืนของที่ขายไปแล้ว และก็ไม่ได้ต้องการยึดหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน เพราะหลักประกันมิใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดในการอนุมัติสินเชื่อ จะเป็นแต่เพียงข้อยุติในกรณีที่เกิดการไม่ชำระหนี้ขึ้นเท่านั้นเอง ดังนั้น การจะอนุมัติสินเชื่อจะทำต่อเมื่อคาดคะเนได้ว่าจะได้รับชำระหนี้สินในเวลาต่อมาเป็นงวด ๆ หรือทั้งจำนวน หรือคาดคะเนว่าจะมีการติดต่อซื้อขายและการจ่ายชำระหนี้อีกต่อๆ ไป จะเห็นได้ว่า ความสามารถในการชำระหนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญกว่าเงินทุนหรือหลักประกันของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

คือ การบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากความผิดพลาดในการกระบวนการดำเนินงาน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยข้อผิดพลาดอาจเนื่องมาจากทางเทคนิค หรือจากผู้ปฏิบัติงานที่มีการละเมิดกฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดของทางการหรือเกิดการทุจริตของบุคลากรในองค์กรความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน อย่างเช่น พนักงานขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย, พนักงานไม่เข้าใจในระเบียบการปฏิบัติงานอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แท้จริง, พนักงานฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับโดยจงใจ, พนักงานทุจริต และขาดระบบการตรวจสอบภายใน ไม่มีการควบคุมการจัดทำรายงานของเจ้าหน้าที่และไม่จัดส่งรายงานภายในเวลากำหนด, แบบรายงานที่จัดทำขาดการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด

ธนาคารกรุงไทย (2549) ได้กล่าวถึงประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกออกได้เป็น 7 ประเภทดังนี้

1. ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายในธนาคาร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การโอนเงินจากบัญชีของลูกค้าเข้าบัญชีส่วนตัว การรับสินบน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคคลภายนอก แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อธนาคาร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน และการฉ้อโกง เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment Practices and Workplace Safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้องการลาออก หรือการหยุดงานประท้วงได้นอกจากนี้ ยังรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

4. ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (Clients, Products and Business Practices) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจกระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการที่ธนาคารนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to Physical Assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของธนาคาร อันเนื่องมาจากอุบัติภัยต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจราจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

6. ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ (Business Disruption and System Failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดทำงานของระบบงานด้านต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

7. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, Delivery and Process Management) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในธนาคารและพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การบันทึกข้อมูลเข้าระบบผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกัน ไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

ธนาคารกรุงไทย (2549) ได้ระบุถึงการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management) ว่า ธนาคารได้จัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากลเช่นเดียวกับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ โดยจะครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นของแต่ละหน่วยงานในธนาคาร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเกิดผลดีและปฏิบัติงานได้ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งธนาคารมีเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะให้ทุกหน่วยงานของธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จขณะเดียวกันก็หาทางลดความไม่แน่นอนที่จะส่งผลเชิงลบต่อการดำเนินงาน พร้อมกันนี้ยังสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวและมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในทุกธุรกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการและระบบงานของทุกหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบในการวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงาน มีกระบวนการดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)
4. การควบคุมและบรรเทาความเสี่ยง (Risk Control / Mitigation)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5. การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)

ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนี้ จะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติของธนาคาร เพื่อให้กระบวนการระบุความเสี่ยง ประเมิน ติดตาม ควบคุมและรายงานความเสี่ยง เป็นไปอย่างสม่ำเสมอตามประเภทของธุรกรรม ผลิตภัณฑ์ และระบบงาน หรือเหตุแห่งความเสี่ยง (Key Risk Driver) ที่เกิดขึ้น

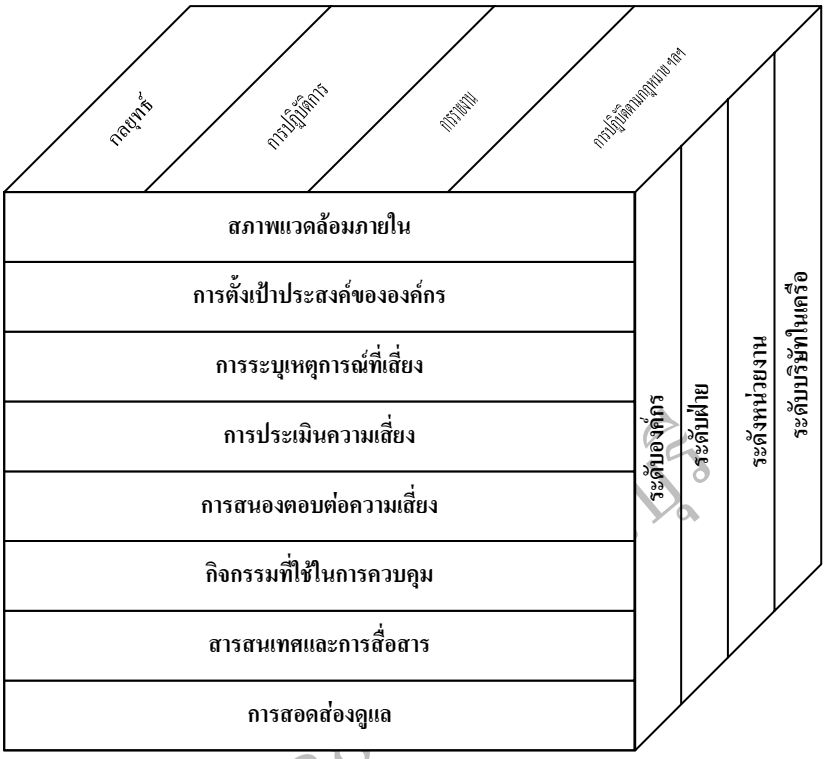
เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี และทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานที่ได้รับในองค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีระบบการควบคุมภายใน และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และทำให้ติดตาม ตรวจสอบ และสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของบุคคล และจัดให้มีอบรมและพัฒนาฝ่ายปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเหมาะสมกับงานที่กำหนด และควรกำหนดผลตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการเข้าออกของพนักงานในอัตราที่สูง ซึ่งจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรเพิ่มขึ้นและการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ (2547, หน้า 7-12) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
8. การติดตามผล

ดังภาพที่ 2.3 แสดงถึงองค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารความเสี่ยง
ที่มา : ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547, หน้า 7.

มหาวิทยาลัย

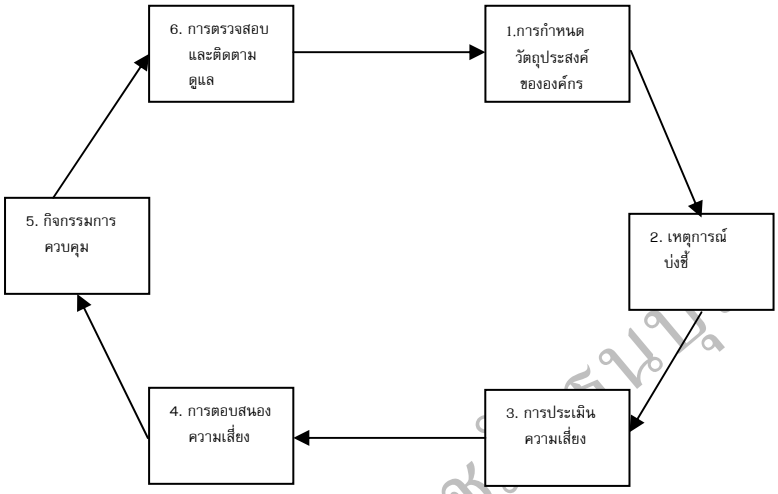
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ที่มา : ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547, หน้า 8.

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objetive Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

1.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

1.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

2.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการรจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งมหดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

3.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

3.2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน, กระบวนการปฏิบัติงาน, กิจกรรมการควบคุมภายใน, โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงาน, การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล, วิธีการติดต่อสื่อสาร, ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง, พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน, สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

4.2 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.2 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้องและมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้

พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

6. การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

6.1 การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

6.2 ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ โดยตัวอย่างของการรายงานความเสี่ยงได้แสดงไว้ในหัวข้อการรายงานความเสี่ยง

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองแต่เหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น

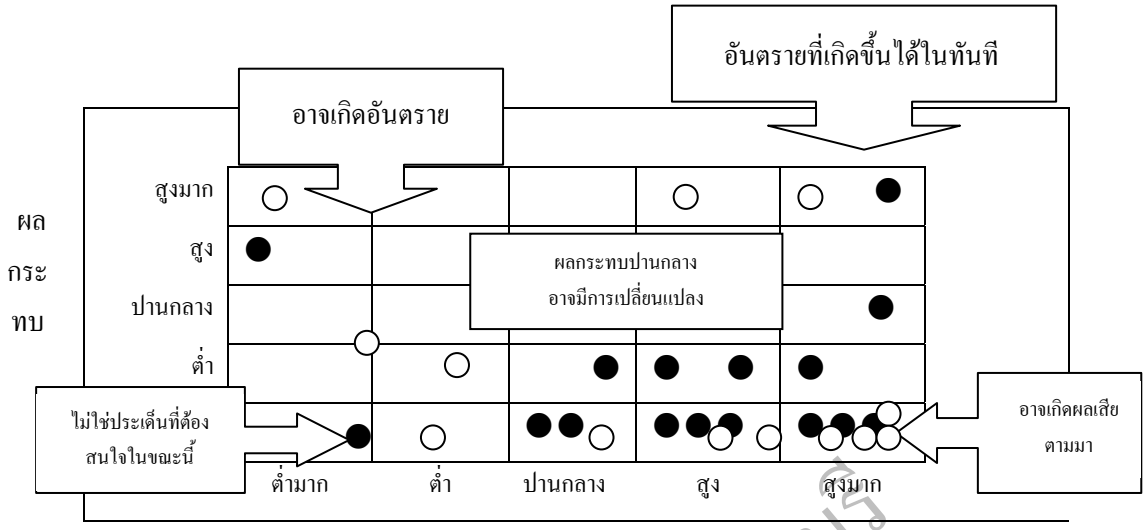
การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การรายงานความเสี่ยง

แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยงต่อไปนี้ เป็นเครื่องมือการรายงานความเสี่ยงแบบง่ายและมีประสิทธิภาพในการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ได้ นอกจากนี้ ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลและรายงานความเสี่ยงขององค์กร ดังภาพที่ 2.5 แผนภาพความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แผนภาพความเสี่ยง



● วงกลมแต่ละวงแสดงถึงความเสี่ยงที่ได้รับการบ่งชี้

ภาพที่ 2.5 แผนภาพความเสี่ยง
ที่มา : ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547, หน้า 13.

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร, การกำหนดวัตถุประสงค์, การบ่งชี้เหตุการณ์, การประเมินความเสี่ยง, การตอบสนองความเสี่ยง, กิจกรรมการควบคุม, ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร, การติดตามผลหรือการรายงาน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยตระหนักถึงผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตสร้างวัฒนธรรมในการตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Risk Culture) พิจารณาปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และคุณค่าจริยธรรม การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภาระกิจขององค์กร คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.1 ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

2.2 ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า ในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

2.3 ด้านการรายงาน ได้แก่ รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุเหตุการณ์ เป็นการบ่งชี้ถึงความเสี่ยง (Risks) และโอกาส (Opportunities) ซึ่ง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบ ในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น ปัจจัยที่เกิดจากเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อม หรือ ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผนและการประมาณการของหน่วยงาน รวมถึงข้อตรวจพบที่ได้จากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตามและประเมินผล

4. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้านคือ

4.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)

4.2 ผลกระทบ (Impact)

เพื่อวัดระดับความเสี่ยงซึ่งแยกเป็น ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นการระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนรวมถึง ประโยชน์ที่ได้รับ การเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์โดยรวมขององค์กร เช่น นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี การตอบสนอง โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากร การวางแผนแนวทางอาชีพ การเสริมสร้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเพื่อทดแทนอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

6. กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนงานขององค์กรควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การอนุมัติและพิจารณาการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ การสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูง การควบคุมทางกายภาพ การปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ระบบการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล และการกระทบยอดรายการระหว่างกัน ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators-KPI)

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการเงินและการดำเนินงานต่างๆ มีความครบถ้วนถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน รวมถึงการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวราบ เป็นต้น

8. การติดตามประเมินผลหรือการรายงาน จะต้องมีการทบทวน ติดตาม ปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยง ตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลสามารถบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยกิจกรรมการติดตามประเมินผลระหว่างการปฏิบัติการ หรือการประเมินเป็นรายครั้ง ทั้งการประเมินตนเอง และการประเมินอย่างเป็นอิสระ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล องค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการและนำไปฏิบัติ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยในสถานศึกษา และในระบบธุรกิจ สถานประกอบการอื่นๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามีดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศไทย

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552, หน้า 39-46) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง การมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึง ถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, หน้า 250-259) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอรัปชั่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การคอรัปชั่นยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอรัปชั่นในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาขัดเกลาสาธารณะรูปแบบ

พรตพร อาฒยะพันธุ์ (2550, หน้า 97-100) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยงและด้านการติดตามประเมินผลและการรายงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า 2) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในและ 3) ประสิทธิ ภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พัฑฒิตา สุภีสุทธิ์ (2550, หน้า 131-133) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร พบว่า พยาบาลวิชาชีพรับทราบนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร มีการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง พยาบาลวิชาชีพรับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2 ด้าน คือ 1) ด้านกระบวนการ พบปัญหาในเรื่องของการไม่เขียนรายงานอุบัติการณ์และการไม่ได้รับการตอบสนองจากการรายงานอุบัติการณ์ 2) ด้านบุคลากร พบปัญหาเรื่องการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือและความรู้สึกขาดขวัญและกำลังใจ

สารนิติ บุญประสพ (2549, หน้า 84-96) ได้ศึกษาเรื่อง เจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาโดยรวมอยู่ในระดับดี พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานและปฏิบัติงานในแผนที่แตกต่างกันมีเจตคติต่อบรรยากศการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยา ไม่แตกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาโดยรวมไม่แตกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงมีเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาดีกว่า และมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาบ่อยกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ไม่เคยได้รับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทนา กุศลรุ่งรัตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งสดแช่แข็ง แช่เย็น โดยศึกษาเฉพาะกิจการ 5 บริษัท ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมสรุปปัจจัยเสี่ยงตามประเภทธุรกิจได้ 4 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงจากตลาด ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงานและกระบวนการผลิต ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากกฎระเบียบของประเทศคู่ค้า และพบว่าแต่ละกิจการแม้จะเผชิญกับความเสี่ยงประเภทเดียวกัน แต่มีขนาดความเสี่ยงแตกต่างกัน รวมทั้งกิจการขนาดเดียวกันก็ยังมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์ (2548, หน้า 361-368) ได้ศึกษาวิเคราะห์และออกแบบระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านการปฏิบัติงานของครู กระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แหล่งทรัพยากร การบริการและความปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อิศราพล ลิ้มเพียรชอบ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประยุกต์การบริหารความเสี่ยงในการก่อตั้งโรงงานผลิตรองเท้า ผลการศึกษาพบว่าจากกลุ่มความเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ความคงที่ของแรงงานที่มีทักษะความสามารถในการไม่ทำให้เกิดของเสีย ความสามารถในการผลิตแบบพอดี ประสิทธิภาพของมูลค่าเพิ่มของการทำงาน ทักษะของพนักงานที่มีเพียงพอ และความคงที่ของเครื่องจักร และจากแนวทางในการวิเคราะห์และป้องกันความเสี่ยง พบว่า โรงงานกรณีศึกษาสามารถมีค่า % Takt Time เฉลี่ยของแต่ละสัปดาห์ในช่วงเดือนสุดท้ายของการเก็บข้อมูล คือ เดือนธันวาคม เกินกว่า 85% ที่ได้ตั้งเป้าไว้

บุญช่วย เลี้ยวประไพ (2546, หน้า 61-64) ศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของผู้นำเข้า ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า-ส่งออก พบว่า 1) ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศคือ ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจนอกประเทศ ค่าเงินบาทอ่อนแอ แนวโน้มของอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้นและความต้องการทราบต้นทุนที่แน่นอนในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ 2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและมีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการฝ่ายการเงิน ธุรกิจประเภทผู้ส่งออกจะสนใจทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจประเภทผู้นำเข้าและส่งออก ส่วนรูปแบบของการทำประกันภัยความเสี่ยง คือ Forward โดยสกุลเงินที่นิยมป้องกันความเสี่ยงคือสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 3) ธุรกิจผู้นำเข้า ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า-ส่งออก มีความพึงพอใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

ชวไล ชุ่มคำ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ผลของการศึกษาอบรมการป้องกันความเสี่ยงต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษาโรงพยาบาลเลิศสิน พบว่าการฝึกอบรมการป้องกันความเสี่ยงทำให้ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารยาและเวชภัณฑ์ในหอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย อายุรกรรมหญิงโรงพยาบาลเลิศสินเพิ่มขึ้น

ชัยพร มังกรเดชไชยกุล (2543, หน้า 78-79) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน พบว่า การตัดสินใจเลือกโครงการโดยใช้ความสัมพันธ์ของหลักเกณฑ์ในแต่ละด้านในการตัดสินใจคือ การตัดสินใจทางด้านเศรษฐศาสตร์การลงทุนโดยคำนึงถึงในด้านการเงิน การตัดสินใจในรูปแบบที่มีหลักเกณฑ์หลายๆ ด้านโดยใช้โมเดลบราวน์กิ๊บสัน การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนโดยใช้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกระแสเงินสดและการวิเคราะห์ความไวระบบสนับสนุนการตัดสินใจดังกล่าวได้ถูกออกแบบมา ซึ่งประกอบด้วย 4 โมดุลคือ ระบบจัดการฐานข้อมูล (DBMM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้ภาวะการที่แน่นอน (PAM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

หลักเกณฑ์ต่างๆ (MRM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (PERUM) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้ได้ถูกสร้างขึ้นโดยการเขียนโปรแกรมแบบวิชวลด้วยภาษาเดลไฟและสามารถนำมาติดตั้งเพื่อใช้งานบนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ทั่วไป การทดสอบระบบได้ทำการทดสอบระบบโดยทำการคัดเลือกโครงการผลิตกระแสไฟฟ้าโดยมีทางเลือก 3 ลักษณะคือ โครงการผลิตกระแสไฟฟ้าจากเครื่องยนต์ดีเซล เครื่องยนต์น้ำมันเตาและเครื่องยนต์แก๊ส ซึ่งสามารถใช้สนับสนุนการตัดสินใจเลือกโครงการดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

งานวิจัยในต่างประเทศ

Khan & Burnes (2007, p. 197-216) ได้ศึกษาเรื่องความเสี่ยงและการจัดการโซ่อุปทาน โดยเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ามีการอภิปราย และถกเถียงในประเด็นเรื่อง ความเสี่ยงค่อนข้างมาก ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแต่ในทางปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องมีการประยุกต์จากทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานให้เข้ากับธุรกิจแต่ละประเภท โดยผู้วิจัยได้เสนอว่าควรจะเป็นรวบรวมทฤษฎีต่างๆ มาใช้และทุกองค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงและโซ่อุปทานด้วย

Bruggen, Kacker & Nieuwlaat (2005, p. 141) ได้ศึกษา ผลกระทบจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของพันธมิตรในยุทธศาสตร์ช่องทางการตลาด ของการส่งออกแบบธุรกิจถึงธุรกิจ(B2B) ในสหรัฐ พบว่า หลายบริษัทในสหรัฐได้มองหาตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการในต่างประเทศ ซึ่งในขณะนี้ ตลาดระดับนานาชาติยังคงเป็นเรื่องเร้นลับสำหรับอีกหลายบริษัทดังนั้น พวกเขาจึงได้พยายามที่จะมองหายุทธศาสตร์ของตลาดต่างประเทศ ที่สามารถลดความเสี่ยงและปัญหาด้านการเงินลงได้ การใช้ผู้แทนจำหน่ายต่างชาติ เพื่อเจาะตลาด ตลาดในต่างประเทศนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับหลาย ๆ บริษัทในสหรัฐ โดยเชื่อว่าผู้จัดจำหน่ายต่างชาติในต่างประเทศมีความรู้และความสามารถด้านการตลาดและตรรกะในการแนะนำสินค้าไปยังผู้บริโภค และยังช่วยลดความเสี่ยงให้กับผู้ส่งออกอีกด้วย ในทางทฤษฎีนั้น สถานการณ์เช่นนี้มีแต่ได้กับได้ โดยผู้ส่งออกสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยเสียค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก ในขณะที่ผู้จัดจำหน่ายสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้ แต่ปัญหาก็ยังมีอยู่ในกระบวนการการใช้ของยุทธศาสตร์นี้ และปัญหาด้านการเชื่อมผู้ส่งออกและผู้แทนจำหน่ายเข้าด้วยกันเมื่อมีการรวมช่องทางการตลาดนี้ ทำให้จำเป็นต้องมีการรวมปัญหาเรื่องการบริหารระดับองค์กรเข้าไปด้วย ซึ่งรวมไปถึงปัญหาด้านภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบ และไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารและพนักงานที่ชัดเจนด้วย ในความพยายามที่จะผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ไปได้นั้น พันธมิตรและยุทธศาสตร์ของพันธมิตรได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาทั้งในช่องทางระดับประเทศและระดับนาชาติ พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ โดยธรรมชาติแล้วจะอยู่บน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พื้นฐานด้านความเชื่อมั่น ข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างสมาชิกตรงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระหว่างกัน เมื่อมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ส่งออกและหุ้นส่วนในต่างประเทศ อาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างพันธมิตรได้ ถ้าความแตกทางวัฒนธรรมมีมากพอที่จะส่งผลกระทบในกระบวนการการติดต่อสื่อสารระหว่างหุ้นส่วน ผู้บริหารที่รับผิดชอบการส่งออกสู่ผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศนั้น ต้องความสนใจในความท้าทายของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมด้วย

Zsidisin, Ellram, Carter & Cavinato (2004, p. 397-413) ได้วิเคราะห์เทคนิคการประเมินความเสี่ยงด้านอุปทาน โดยเป็นการหาความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงในด้านการจัดซื้อและผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้ส่งมอบ กระบวนการปรับปรุงผู้ส่งมอบ และการลดโอกาสการเกิดความเสียหายจากผู้ส่งมอบ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ส่งมอบและหาจุดที่เหมาะสมของบริษัทผู้ซื้อและผู้ขายในการเจรจาระหว่างกัน รวมทั้งลดความเสียหายที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนในด้านผู้ส่งมอบ

Cooper (2004, p. 487-491) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยง พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์การทำงาน และปฏิบัติงานในแผนกที่แตกต่างกันมีการรับรู้ถึงบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการจัดการความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและเจตคติต่อการอบรมเรื่องความปลอดภัยแตกต่างกันด้วย

Karri (2002, p. 2809 - A) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผลกระทบของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริษัท) ความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต่อต้านที่ได้พัฒนาขึ้นองค์การรับทราบความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและความสับสนของสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานบริษัทวัดได้ในด้านการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านที่มีปฏิกิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีปฏิกิริยาต่อต้านของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงาน ผลที่อาจเกิดขึ้นได้ของสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์บริษัทหลังควบคุมขนาดของบริษัทและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม คือ ขาดการสนับสนุนบทบาทในระดับปานกลางของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต่อต้านกับการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจาก ความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทำให้บริษัทสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมของบริษัทตามที่คาดหวัง ดังนั้นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมจึงไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานบริษัทหรือองค์การนั้นลดลงมาอยู่ปานกลางได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Man (2001, p. 3851-A) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs พบว่า ประสิทธิผลทางการตลาดและการก่อตั้งกิจการมีความเชื่อมโยงกับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการเป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติด้านศักยภาพ Mahasarakham University ในการแข่งขันประกอบเข้าไปด้วย ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ ศักยภาพ กระบวนการ และผลการดำเนินงาน โดยสะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแลความสัมพันธ์กัน และความเปลี่ยนแปลง อันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เองได้พัฒนาตัวต้นแบบประกอบด้วยตัววัด 4 ด้าน คือ ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ขอบเขตแห่งการแข่งขันสมรรถภาพขององค์กร และผลการดำเนินการของกิจการ ทั้งนี้มีกลุ่มประชากร คือ SMEs ในฮ่องกง โดยผลการศึกษา ได้ข้อสรุปว่าการมีกลยุทธ์และข้อผูกพันด้านการสร้างข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs และความสัมพันธ์นี้จะได้ถูกทำให้สัมพันธ์กันน้อยลงด้วย ในกรณีที่ SMEs มีขอบเขตในการแข่งขันของกิจการ นอกจากนั้นยังพบว่า ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กรจะมีผลกระทบในด้านบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผลกระทบที่จำเป็นยิ่งต่อกิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กร ก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

Buck (1982, p.35-41) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Risk Analysis Method Can Help Firm's Investment Less of A Gamble พบว่า สภาพในอดีตมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงในเรื่องสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ โดยสามารถปรับปรุงขึ้นโดยให้บริษัทต่างๆ นำแนวความคิดในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถใช้การคำนวณโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณเพื่อทำให้การลงทุนของบริษัทนั้นไม่อยู่ในสภาพที่เสี่ยงในการลงทุน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม