

การวิเคราะห์ผลของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566[†]

Analysis of the Results of Risk Management According to the Strategic Plan of Walailak University
Fiscal Year 2018 - 2023

ธัญมน ธารพร

Tanyamon Taraporn

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช 80160

Division of Planning and Strategy, Walailak University, Nakhon Si Thammarat 80160, Thailand

อีเมล: tanyamon.ta@wu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 โดยศึกษาจากผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยมีขอบเขตการวิจัยเป็นระยะ 5 ปี นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นลักษณะตารางบันทึกข้อมูล โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) รวมถึงแผนภาพและแผนภูมิสำหรับการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ถูกเชื่อมโยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีการนำเสนอค่าร้อยละในตารางและแผนภูมิ และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวในเชิงพรรณนา ซึ่งจัดทำในรูปแบบตารางจำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 และประเภทของความเสี่ยง ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2563 มีผลการดำเนินงานระดับอันตราย (การบรรลุเป้าหมายต่ำกว่า ร้อยละ 60) จำนวน 2 ตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด และ 1 ตัวชี้วัด ตามลำดับ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยมีนโยบายมุ่งสู่ World Ranking จึงมีการทบทวนกลยุทธ์และปรับแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 ไม่มีตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่มีผลการดำเนินงานในระดับอันตราย

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, แผนยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, โคโซ, การบูรณาการ

Abstract

The purpose of this study was to analyze the results of risk management according to the strategic plan of Walailak University for the fiscal year 2018 - 2023. The study evaluated from the risk management results of Walailak University from the meeting reports of the Risk Management Committee and the reports of the Risk Management Oversight Committee. The research scope spans 5 years from the fiscal year 2018 - 2023, utilizing data recording tables as research tools, collecting data on operational results according to Key Performance Indicators (KPIs), including charts and diagrams for developing risk management guidelines linked to the university's strategy. Presenting percentages in tables and charts and analyzing the data narratively, organized in tables by fiscal years 2018 - 2023 and types of risks.

The study revealed that the operational results based on Key Performance Indicators (KPIs) for fiscal years 2018 - 2020 were at a risky level (achieving less than 60 % of targets) for 2, 2, and 1 indicators, respectively. Subsequently, in fiscal year 2020, the university aimed for World Ranking, leading to a review of strategies and adjusting in risk management plans to align with the university's development context. However, for fiscal years 2021 - 2023, there were no risk management indicators with operational results at a risky level.

Keywords: Risk management, Strategic plan, Strategy, COSO, Integration

[†]Presented at the National Conference on Routine to Research (R2R) for High Performance Organization 2024
(March 27, 2024 at Walailak University, Thailand)

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งด้วยเหตุปัจจัยภายนอก อาทิ สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และด้วยเหตุปัจจัยภายใน ที่จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากเหตุปัจจัยภายนอก รวมทั้งต้องสร้างความมั่นคงทางการเงิน เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งและสามารถอยู่รอดภายใต้ความท้าทายของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในการดำเนินงานที่ทุกองค์กรอาจต้องเผชิญจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สิ่งดังกล่าวนี้ล้วนเป็นเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่ต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือ และเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งการระบุ ประเมิน วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงการควบคุม กำกับ ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่ได้มีการนำกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่นิยมกันอย่างแพร่หลายทั้งประเทศไทยและในระดับนานาชาติ คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของโคโซ หรือ คณะทำงาน The Committee of Sponsoring Organization (COSO) ปี พ.ศ. 2547 หรือย่อว่า COSO ERM 2004 (Beasley et al., 2005) และภายหลังในปี พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) โคโซได้มีการปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร - การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management: ERM - Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจึงใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลักการของ COSO ERM 2017 (Pierce & Goldstein, 2018) ด้วยได้มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2566) ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรการต่าง ๆ เพื่อเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดเข้มแข็ง และสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนความเสี่ยง และโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามเป้าที่กำหนดไว้โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด และภายหลังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยได้มีการบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2564) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (จิระพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจในการกำกับดูแล กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวนอกจากเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเข้ากับความเสี่ยงแล้ว ยังเป็นอีกหนึ่งความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างมีเสถียรภาพต่อไป (COSO, 2017)

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้บูรณาการระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมกับยุทธศาสตร์องค์กรเริ่มมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 - 2566 ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์และประมวลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อประเมินประสิทธิผลของตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO ERM และเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นการยืนยันได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนั้นมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังอีกหนึ่งเครื่องมือส่งสัญญาณแจ้งเตือนเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566

วิธีการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ดำเนินการศึกษาวิจัยจากเอกสารการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาจากผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยมีขอบเขตการวิจัยเป็นระยะ 5 ปี นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 ประกอบด้วยข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเป็นลักษณะตารางบันทึกข้อมูลซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 รวมถึงเครื่องมือการวิจัยลักษณะแผนภาพและแผนภูมิสำหรับการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ถูกเชื่อมโยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีการนำเสนอคำร้อยละในตารางและแผนภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา จากรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง มาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา โดยจัดทำในรูปแบบตาราง จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 และประเภทของความเสี่ยง

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ผลของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงร่วมกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่าในภาพรวมมหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2566) โดยในช่วงเริ่มต้นของการวางระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถอธิบายแนวคิดและกรอบการดำเนินงานโดยสรุป (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560) ได้ดังนี้

1) **แม่บทการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการของ COSO (Enterprise Risk Management: ERM - Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือ COSO ERM 2017** ซึ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจ วัตถุประสงค์ และค่านิยมหลัก ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานขององค์กร ที่จะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กรมากขึ้น (จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, 2561) โดยได้กำหนดกรอบวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงใน 4 ประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

- 1.1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงที่เน้นเป้าหมายและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ
- 1.2) ด้านการดำเนินงาน (Operation) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- 1.3) ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความน่าเชื่อถือได้ของรายงานมิใช่เฉพาะรายงานการเงิน
- 1.4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2) **การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร** โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2564) เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐในประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) เพิ่มจากหลักการของ COSO อีก 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) และความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีนำมาปรับเป็นกรอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ดังนี้

2.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ที่ความเสี่ยงนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

2.2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน กระบวนการการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร การพัสดุ ซึ่งรวมถึงการจัดหาและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

2.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบทางการเงิน งบประมาณ การลงทุน การกู้ยืม การจัดการทางการเงิน ที่อาจจะเป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

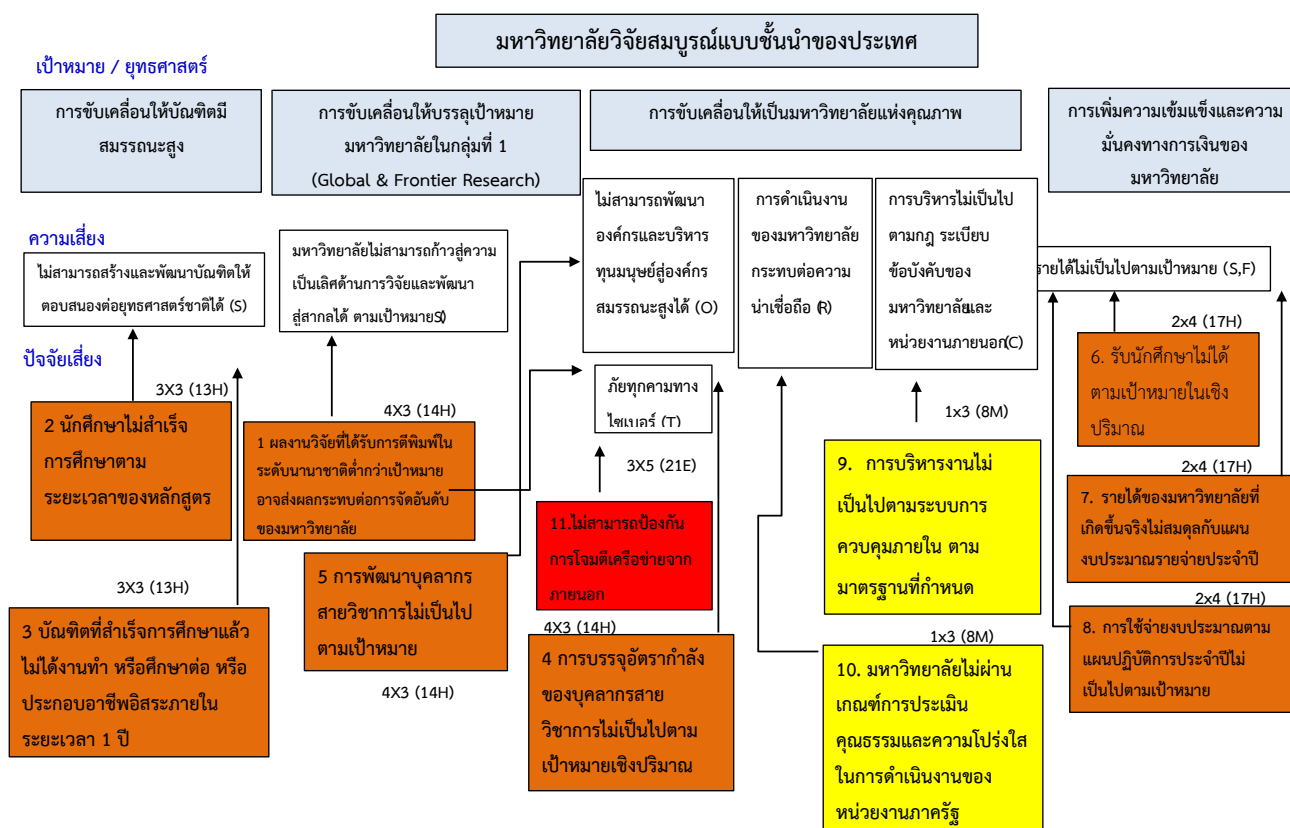
2.4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับทั้งภายในและภายนอก (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบภายใน-ภายนอก เหตุการณ์ภายนอก สังคม หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่อาจจะเป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

2.5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี การจัดการข้อมูล ที่อาจจะเป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

2.6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2564) รวมถึงภาพลักษณ์ทางสังคมของมหาวิทยาลัย

ประการสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของกรมบัญชีกลางที่มหาวิทยาลัยได้นำมาปรับใช้ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง จากเดิมที่ใช้เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงใน 2 ด้าน คือ ด้านผลกระทบและด้านโอกาส ได้มีการเพิ่มเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงในอีก 2 ด้าน คือ ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงและด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

จากการที่มหาวิทยาลัยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลักการของ COSO ERM 2017 ด้วยการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2565) ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรการต่าง ๆ จึงได้มีการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Risk Map) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ (Risk Map) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้บูรณาการแผนการบริหารความเสี่ยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และได้ดำเนินการกิจกรรมเพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและสามารถติดตามความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้ง มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถสรุปภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ดังตารางที่ 1 และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) ดังตารางที่ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 สรุปลภาพรวมจำนวนประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566

ประเภทความเสี่ยง	จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ					
	2561	2562	2563	2564	2565	2566
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)	3	3	3	3	3	5
2. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	7	7	7	4	4	3
3. ด้านการเงิน (Financial Risks)	5	5	6	4	4	4
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks)	4	5	4	1	1	1
5. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)	-	-	-	1	1	1
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)	-	-	-	-	1	1
รวมจำนวนตัวชี้วัด	19	20	20	13	14	15

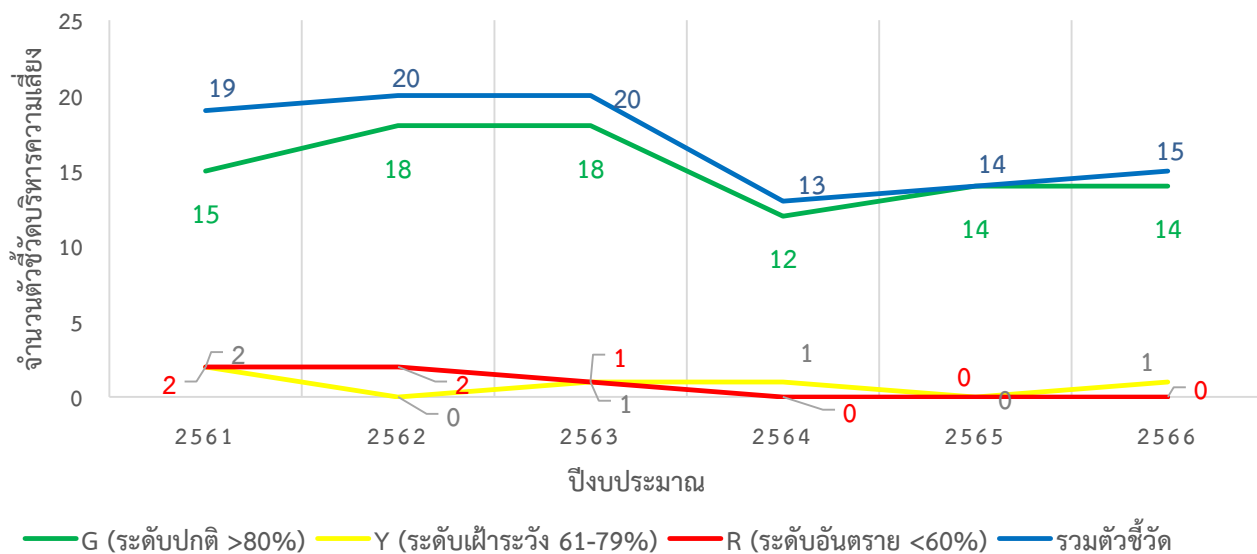
ตารางที่ 2 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566

ประเภทความเสี่ยง/ตัวชี้วัด (ค่าเป้าหมาย)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง					
	2561	2562	2563	2564	2565	2566
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)						
S1 ร้อยละของเป้าหมายรับนักศึกษาจากสัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ (ร้อยละ 100)	87.65 %	81.38 %	99.20 %	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
S2 ผลการเรียนรู้เฉลี่ยสะสม (GPAX) ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของนักศึกษาที่เข้าใหม่ (โรงเรียนตั้งประจำจังหวัด 100 อันดับแรก 2.5 /โรงเรียนอื่น ๆ 3.00)	1) 100 โรงเรียนตั้ง = 3.14 2) โรงเรียนอื่น ๆ = 3.23	1) 100 โรงเรียนตั้ง = 3.14 2) โรงเรียนอื่น ๆ = 3.08	1) 100 โรงเรียนตั้ง = 3.15 2) โรงเรียนอื่น ๆ = 3.11	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
S3 ร้อยละของศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 5) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ปรับค่าเป้าหมายเป็น (5 กิจกรรม)	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 5) ร้อยละ 3.33	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 5) ร้อยละ 2.91	(ค่าเป้าหมาย 5 กิจกรรม) 8 กิจกรรม	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
S4 จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus	-	-	-	(ค่าเป้าหมาย 300 เรื่อง) 421 เรื่อง	(ค่าเป้าหมาย 300 เรื่อง) 682 เรื่อง	(ค่าเป้าหมาย 500 เรื่อง) 635 เรื่อง
S5 ร้อยละของนักศึกษาที่สูญเสียต่อรุ่น (พื้นฐานจากผลการเรียน) (≤ร้อยละ 1)	-	-	-	ร้อยละ 0.00	ร้อยละ 0.07	ร้อยละ 0.05
S6 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำ ศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1 ปี	-	-	-	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 79.60	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 81.83	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 80) ร้อยละ 83.40
S7 อัตราการอ้างอิงของผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ (Citation/Publication)	-	-	-	-	-	(ค่าเป้าหมาย 4.0 ครั้ง) 6.54 ครั้ง
S8 ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ ตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพภายใน 1 ปี	-	-	-	-	-	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 90) ร้อยละ 87.48
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)						
O1 ร้อยละความสามารถในการสรรหาพนักงานเข้ารับตำแหน่งตามแผน (ร้อยละ 100)	ร้อยละ 85.19	ร้อยละ 80.09	ร้อยละ 92.40	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
O2 มีระบบกลไกของการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพชัดเจน ไปร่งใส (1 ระบบ)	1 ระบบ	1 ระบบ	1 ระบบ	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
O3 มีแผนการวิเคราะห์การรับบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (1 แผนงาน)	1 แผนงาน	1 แผนงาน	1 แผนงาน	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
O4 ร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีวุฒิปริญญาเอก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ปรับชื่อตัวชี้วัดเป็นร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 60) ร้อยละ 67.84	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 60) ร้อยละ 53.11	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 60) ร้อยละ 59.04	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 60) ร้อยละ 61.49	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 60) ร้อยละ 62.26	(ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 66) ร้อยละ 60.19
O5 ร้อยละของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการต่อบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด (ร้อยละ 40) ปีงบประมาณ 2564 ปรับชื่อตัวชี้วัดเป็นร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 45)	ร้อยละ 37.82	ร้อยละ 33.61	ร้อยละ 38.25	ร้อยละ 48.09	ร้อยละ 43.43	ร้อยละ 50.90

ประเภทความเสี่ยง/ตัวชี้วัด (คำเป้าหมาย)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง					
	2561	2562	2563	2564	2565	2566
O6 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น (ร้อยละ 5) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เปลี่ยนชื่อตัวชี้วัดเป็นร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ร้อยละ 7)	ร้อยละ 6.51	ร้อยละ 5.80	ร้อยละ 9.08	ร้อยละ 7.95	ร้อยละ 5.85	ยกเลิก
O7 มหาวิทยาลัยมีระบบSuccession Plan (1 ระบบ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เปลี่ยนชื่อตัวชี้วัดเป็น“มีกิจกรรมเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น”	ไม่มีระบบที่ชัดเจน	มีกิจกรรมเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น	มีกิจกรรมเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
O8 ร้อยละความสามารถในการบรรจุพนักงานสายวิชาการเข้าตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติ (ร้อยละ 80)	-	-	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 111.76	ร้อยละ 63.86
ด้านการเงิน (Financial Risks)						
F1 การใช้งบลงทุนบรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 90 หรือโครงการแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 98.46	ร้อยละ 94.90	ร้อยละ 99.94	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
F2 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินทรัพย์ทุกประเภท - เงินฝากได้รับผลตอบแทนไม่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมาตรฐาน - ทรัพย์สินอื่น ๆ ที่สร้างรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5	1) ไม่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ย ฝากมาตรฐาน 2) ร้อยละ 7.57	ไม่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยฝาก มาตรฐาน	ไม่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ย ฝากมาตรฐาน	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
F3 ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน (งบครุภัณฑ์ ร้อยละ 90 งบก่อสร้าง ร้อยละ 90 และเบิกจ่ายได้ตามวงจรงาน)	ร้อยละ 99.96	ร้อยละ 99.33	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ยกเลิก
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เปลี่ยนชื่อตัวชี้วัดเป็นร้อยละของการใช้จ่ายงบลงทุนและงบครุภัณฑ์ที่ได้รับจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน (ร้อยละ 90)						
F4 อัตราผลตอบแทนการลงทุนที่บริหารโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนสูงกว่าดัชนีเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับตัวแปรอ้างอิง (Benchmark)	1) MFC Benchmark < 2.60 % 2) KBANK Benchmark < 2.72 % 3) SCB Benchmark < 2.74 %	1) MFC Benchmark < 0.24 % 2) KBANK Benchmark < 0.48 % 3) SCB Benchmark < 0.37 %	1) MFC Benchmark > 1.48 % 2) KBANK Benchmark > 0.85 % 3) SCB Benchmark > 0.25 % 4) KTB Benchmark > 0.23 %	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
F5 ไม่พบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติตามระเบียบทางการเงินและพัสดุ (0 ครั้ง)	พบการดำเนินงานผิด ระเบียบทางการเงิน 1 กรณี และพัสดุ 1 กรณี	พบการปฏิบัติงานของ หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ ปฏิบัติตามระเบียบการเงิน และพัสดุ	พบการปฏิบัติงานของ หน่วยงานต่างๆ ยังไม่ ปฏิบัติตามระเบียบการเงิน และพัสดุ	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
F6 ร้อยละของรายได้จากการบริหารทรัพย์สินต่องบรายได้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย (ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐ) ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ 5)	-	ร้อยละ 4.80	ร้อยละ 4.99	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
F7 ร้อยละของจำนวนรับนักศึกษาตามแผน	-	-	-	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 80) ร้อยละ 123.62	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 80) ร้อยละ 141.81	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 100) ร้อยละ 105.69
F8 ร้อยละของเงินรายได้มหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผน (ร้อยละ 85)	-	-	-	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 102.35	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 100.4	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 90) ร้อยละ 114.19
F9 ร้อยละของการดำเนินงานและการใช้จ่าย งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	-	-	-	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 96.77	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 85) ร้อยละ 92.10	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 80) ร้อยละ 97.54
F10 มูลค่าการลงทุนวิจัยของภาคเอกชนที่มาใช้ประโยชน์ในเขตพื้นที่นวัตกรรม	-	-	-	-	-	(คำเป้าหมาย ร้อยละ 10 ล้านบาท) ร้อยละ 12.5 ล้านบาท
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks)						
C1 มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เปลี่ยนชื่อตัวชี้วัดเป็น ผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่พบข้อสังเกตที่มีนัยยะสำคัญ)	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ	ไม่พบข้อสังเกต ที่มีนัยยะสำคัญ
C2 ไม่พบการปฏิบัติงานที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	พบการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (สอบสวนแล้วว่าผิดจริง) จำนวน 10 ราย	ไม่พบการปฏิบัติงานที่ผิด กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ไม่พบการปฏิบัติงาน ที่ผิด กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก

ประเภทความเสี่ยง/ตัวชี้วัด (คำเป้าหมาย)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง					
	2561	2562	2563	2564	2565	2566
C3 ไม่พบกรณีการทุจริต/ผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่พบการร้องเรียน เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ในมหาวิทยาลัย	ไม่มีการร้องเรียนเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน	ไม่มีการร้องเรียนเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน	ไม่มีการร้องเรียนเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
C4 ร้อยละของหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายตามแผนมากกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 88.46	ร้อยละ 84	ร้อยละ 94	ยกเลิก	ยกเลิก	ยกเลิก
ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)						
R1 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) (ระดับเกรด A 85.00 - 94.99 คะแนน)	-	-	-	ระดับ A 91.03 คะแนน	ระดับ A 92.46 คะแนน	ระดับ A 92.52 คะแนน
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)						
T1 ร้อยละความสำเร็จของการป้องกันการโจมตี เครือข่ายจากภายนอก (ร้อยละ 100)	-	-	-	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 พบว่า ในช่วงเวลาดังกล่าวมีผลการดำเนินงานระดับอันตราย (การบรรลุเป้าหมายต่ำกว่า ร้อยละ 60) จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ไม่พบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติตามระเบียบทางการเงินและพัสดุ และ 2) ไม่พบการปฏิบัติงานที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่อมามหาวิทยาลัยได้ับมาตรการการบริหารความเสี่ยงให้เข้มข้นขึ้น โดยกำหนดให้มาตรการการปฏิบัติงานตามระเบียบทางการเงินและพัสดุเป็นหนึ่งในเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการประเมินหน่วยงานประจำปี ส่งผลให้การดำเนินงานระดับอันตรายลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 จำนวนตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงโดยจำแนกตามระดับผลการดำเนินงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 - 2566

และผลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) พบว่ามีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ทางการเงินและพัสดุ ส่งผลให้คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเกี่ยวข้องกับระเบียบทางพัสดุ และระเบียบทางการเงิน จึงมีมติมอบหมายให้ส่วนพัสดุ และส่วนการเงินและบัญชี จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบทางพัสดุ และระเบียบทางการเงินตามลำดับ ซึ่งความหวังใจดังกล่าวส่งผลให้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบลดลงอย่างชัดเจน

สรุปผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ผลของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

1) ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับอันตรายของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา และด้วยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นให้ปรับตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีเป้าหมายมุ่งสู่ World Ranking และการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 (Global & Frontier Research) โดยเพิ่มความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่สากล จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับแผน/มาตรการการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนามหาวิทยาลัย และเพื่อลดมูลเหตุที่จะเกิดความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ อาทิ การกำหนดตัวชี้วัดที่เรื่องการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus รวมทั้งปรับตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณวุฒิอาจารย์ทั้งในเรื่องการพัฒนาให้มีอาจารย์ระดับปริญญาเอกและมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น ด้วยมีส่วนช่วยขับเคลื่อนงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย และอีกหนึ่งความห่วงใยของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ด้วยอาจจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย จึงได้มีการกำกับติดตามผลการรับนักศึกษาและนักศึกษาที่พ้นสภาพ (จากผลการเรียน) รวมทั้งในเรื่องการหารายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ จึงได้มีการปรับตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ส่งผลให้ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงลดลงและไม่มีตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับอันตรายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 2565 และ 2566

2) นอกจากการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) แล้ว มหาวิทยาลัยได้นำความเสี่ยงสำคัญหรือเป็น Risk Factor ที่จะส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ทั้งในเรื่องการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติ, การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย, นักศึกษาที่พ้นสภาพจากผลการเรียน, การบรรจุแต่งตั้งอาจารย์ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์สภาวิชาชีพ รวมทั้งในเรื่องการหารายได้ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้ดัชนี ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRIs : Key Risk Indicator) เพื่อเป็นเครื่องมือส่งสัญญาณเตือนหากมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย โดยมหาวิทยาลัยกำกับติดตามผลทุก 6 เดือน

3) นอกจากการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) และดัชนีตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI) แล้ว มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน สถานะวิกฤต จำนวน 4 แผนงาน ประกอบด้วย 1) แผนป้องกันอุทกภัยและวาตภัย 2) แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย 3) แผนบริหารจัดการเหตุการณ์วินาศกรรมการก่อความไม่สงบ เหตุระเบิด และ 4) แผนรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเฝ้าระวังและรับมือกับสถานการณ์โรคระบาด อย่างเช่นการระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนาที่ผ่านมา

อภิปรายผล

ตามที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงในลักษณะที่เป็นมาตรฐานสากลตามหลักการของ COSO ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง จึงเชื่อถือว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จะไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานได้กำหนดไว้ และด้วยมีคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยในการให้แนวทางควบคุมกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงทั้งระบบ และทำงานเชื่อมโยงกับคณะกรรมการของ สภามหาวิทยาลัยทุกคณะในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยในประเด็นเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม วิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย รวมถึงประเมินผลกระทบและโอกาสก่อให้เกิดความเสี่ยง กำหนดมาตรการหรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยง/ลดความเสี่ยง/กระจายความเสี่ยง รวมถึงการติดตาม ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อทราบ รวมทั้งนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ชัดติยา ด้วงสำราญ (2564) ที่พบว่า หากต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยการมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เข้มแข็ง มีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงองค์กรอย่างทั่วถึง มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก มีการทบทวนกรอบความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ นุกูล แดงภูมิ (2564) ที่กล่าวถึงการมุ่งเน้นที่จะลดความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านระบบบริหารความเสี่ยงซึ่งจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความร่วมมือจากบุคลากรทุกส่วนงาน นอกจากนี้การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุง ควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และปฏิภาณ แซ่หลิม (2558) ได้กล่าวถึงหลักของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงองค์กรปัจจัย ที่สำคัญในอันดับต้นๆ คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ

องค์กร ซึ่งเป็นการผลักดัน สื่อสารและตระหนักถึงความสำคัญให้บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในกลไกการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพได้นั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่แผนกลยุทธ์องค์กรที่มีความสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานบริหารความเสี่ยง

1) ด้วยการบริหารความเสี่ยงของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือของแต่ละหน่วยงานอาจจะมีรูปแบบเหมือนหรือแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในเรื่องของการนำกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในส่วนการใช้ COSO ERM 2017 และ ISO31000: 2018 รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ อาจจะทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2) สำหรับการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องที่สิ้นสุดลงเพียงแค่ครั้งเดียว หรือปีเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ในทุกสถานการณ์ และเพื่อป้องกันปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้ และเนื่องจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีจัดการแบบ “รวมบริการประสานภารกิจ” โดยมีแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นกรอบใหญ่ในการดำเนินงาน ดังนั้นในระยะสั้น (ระยะ 1 ปี) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประเมิน ทบทวนกลยุทธ์ และมาตรการการดำเนินงานทุกประเด็นยุทธศาสตร์ รวมถึงวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และประเด็นความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ตามประเภทของความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์ และนำสัญลักษณ์แถบสี (เขียว เหลือง แดง) จากตาราง Heat map มาประยุกต์ใช้สำหรับการกำกับ ติดตาม ตัวชี้วัดอื่นๆ ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อส่งสัญญาณแจ้งเตือนโอกาสที่ตัวชี้วัดจะไม่บรรลุตามเป้าหมายต่อผู้บริหารได้อย่างทันทั่วถึง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอย่างรอบด้าน อีกทั้งเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์และมาตรการที่มีเพียงพอต่อการจัดการกับความเสี่ยงที่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมหรือการดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามแม้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่ดี แต่มหาวิทยาลัยควรเพิ่มการกำหนดนโยบายหรือแผนการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ต่างกันไปตามลักษณะของความเสี่ยง และเพื่อเป็นการเตรียมการสำหรับจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างทันทั่วถึง

3) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการประเมินเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ร่วมกับการพิจารณาข้อมูลทางสถิติต่างๆ เพื่อคณวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk) ตามมาตรฐานที่กระทรวงดิจิทัลได้กำหนดไว้ การแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร ผ่านสังคมออนไลน์ โดยไม่ได้คำนึงถึงข้อเท็จจริง ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น และเพื่อป้องกันปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้

4) สำหรับการดำเนินการในระยะยาว ผู้บริหารควรผลักดันให้มีระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยให้มีความคล่องตัวการตัดสินใจ โดยการมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และช่วยให้มหาวิทยาลัยปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ อีกทั้งยังช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ การวางแผน และการดำเนินงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

5) การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ จะช่วยสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการรับรู้ และการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้มหาวิทยาลัยมีเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในสภาวะของโลกปัจจุบัน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.ศศิธรมี ประสาทแก้ว หัวหน้างาน ผู้กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ให้คำปรึกษา พร้อมเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา รวมทั้งได้ชี้แนะเพื่อพัฒนางานไปสู่การวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ สำหรับข้อมูลการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับดำเนินการในครั้งนี้ และท้ายสุดขอขอบคุณมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสายปฏิบัติการได้มีช่องทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง.
- ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2564). บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไว้วิกฤต. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 340-351.
- จิระพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธนาวรัตน์, และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- จุฑามณ สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 42(14), 111-124.
- นุกูล แดงภูมิ. (2564). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จองค์กร. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรีรับใช้สังคม*, 7(1), 54-71.
- ปฎิภาณ แซ่หลิม. (2558). ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงองค์กร. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 2(2), 1-15.
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2560). *คู่มือระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. นครศรีธรรมราช: ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An Empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- COSO. (2017) *Enterprise risk management integrating with strategy and performance executive summary*. Retrieved from <https://www.coso.org/guidance-erm>
- Pierce, E. M., & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 51-59.