

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงกับห้องสมุด
3. แนวคิดการมีส่วนร่วม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีแอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงาน ไม่มีสิ่งใดที่จะหลีกเลี่ยงได้ เป็นความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ความเสี่ยงจึงเปรียบเสมือนฝันร้ายที่เกิดขึ้น (Grose, 1987 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 21) ดังนั้นแนวคิดในเรื่องของความเสี่ยงจึงเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดความสูญเสียเกิดขึ้น โดยความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงจากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Speculative Risk) เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ 3 ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องกัน คือ เกิดความสูญเสีย (Loss) เกิดผลกำไร (Gain) หรือไม่มี การเปลี่ยนแปลง (No Change) เช่น การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็งกำไร ถ้าราคาสินค้าขึ้นจะเกิดผลกำไร แต่ราคาสินค้าลดลงจะเกิดการขาดทุน แต่ถ้าราคาสินค้าคงเดิมก็จะไม่เกิดผลกำไรหรือขาดทุน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงแท้จริง (Pure Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะไม่มีผลกำไรเกิดขึ้น มีเพียงการสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานพยาบาล การสูญเสียรายได้จากการทพพลภาพของร่างกาย การเจ็บป่วยของมนุษย์ เป็นต้น ความเสี่ยงแบบแท้จริงเป็นความเสี่ยงอย่างเดียวที่สามารถทำประกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชดเชยความสูญเสียแต่มีใช้ทำประกันเพื่อหวังผลกำไร

ความหมายของความเสี่ยง

เจริญ เจริญวัฒน์ (2547, หน้า 46) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจลงเผชิญหรือลองทำในสิ่งที่อาจให้ผลได้ 2 ทาง คือ ดี หรือ ไม่ดี แต่หวังว่าจะได้ผลทางดีมากกว่า

เจนเนตร มณีนาค, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และครุณรัตน์ พึ่งตน (2548, หน้า 5) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคคลได้

สร สุนทรายุธ (2550, หน้า 152) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

เจริญ เกษภูววัลย์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 14) กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย หรือถูกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจ หรือแผนการต่าง ๆ

เฉลิมศักดิ์ นามเชิงใต้ (2552, หน้า 41) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้เกิดความผิดพลาด ในการดำเนินงานและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บริษัท ไอ เอ็ม บัคส์ (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การความเสี่ยง เป็นการวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจงบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, หน้า 18-19) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย โดยการวัดจากระบบ (Impact)

ที่จะได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับเหตุการณ์ (Strategic Risk) 2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) 3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

เบญจา รุ่งเรืองศิลป์ (2551, หน้า 31) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต หรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ อาจส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบแก่องค์กร

กิตติ บุญนาค (2554, หน้า 1) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง ปรากฏการณ์อันไม่พึงประสงค์ต่อองค์กร ซึ่งตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น โดยปรากฏการณ์เหล่านั้นอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกองค์กรก็ได้ และถ้าปรากฏการณ์อันไม่พึงประสงค์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง ก็จะนำพาองค์กรไปสู่ภาวะวิกฤต ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง ความล้มเหลว และลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบแก่องค์กร

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีปัจจัยหลายอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง อาทิ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

เจริญ เกษภูววัลย์ (2550, หน้า 80) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นหัวใจของความเสร็จขององค์กรโดยตรง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้ (2550, หน้า 41) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดมาตรการและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงซึ่งจะต้องมีอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจาก

เหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกหน่วยจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

บริษัท ไอ เอ็ม บัคส์ (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ได้รับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

นฤมล สะอาดโสม (2550, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การกำหนดกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

Risk Management Resource Control (2002 cite in Breighner & Payton, 2005, p. 2) กล่าวว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการจัดการกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีเทคนิค วิธีการและกลยุทธ์ รวมถึงแนวทางในการรับรู้ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามภารกิจที่ตั้งไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีบริหารจัดการที่มีการดำเนินการเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจหรือองค์กร โดยมีการหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการป้องกัน ขจัด หลีกเลี่ยง ควบคุมติดตาม เพื่อให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากล

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่มีการคิดขึ้นมาในประเทศต่าง ๆ ดังกล่าว มีความแตกต่างกัน การเลือกขององค์กรที่จะนำเอามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงใดมาใช้ ในองค์กรนั้น จึงขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบเนื้อหาของแต่ละมาตรฐาน จุดประสงค์ขององค์กร และความเห็นของผู้บริหารองค์กร

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากลที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในประเทศต่าง ๆ (ปิยวดี โกวิฑูรกิจ, 2549 อ้างถึงใน ฌีญา มงคลสวัสดิ์, 2552, หน้า 8-9) ที่นอกเหนือจาก Enterprise Risk Management ได้แก่

1. AAIRM เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดย The AIRMIC, ALARM, IRM, (AAIRM), Standard 1

โดยมาตรฐานนี้ เป็นต้นแบบให้กับมาตรฐาน AS/ NZ4360 และมาตรฐาน M-o-r ของอังกฤษ บางส่วน มาตรฐาน AAIRM นี้ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับ นิยามของความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง การค้นหาความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรายงานความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างและการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐานความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจากผลการศึกษาและยกร่างมาตรฐาน โดยทีมงานขององค์กรบริหารความเสี่ยงหลัก ๆ ของอังกฤษ โดยเฉพาะ AIRMIC, ALARM, IRM และได้รับการยอมรับ และนำไปปรับใช้ทางการบริหาร โดยองค์กรต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการที่ดี

2. Australia and New Zealand Standard 4360 ที่เรียกว่า Risk Management System Standard (AS/ NZ 4360)

โดยมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงนี้เกิดจากการพัฒนาที่ต่อเนื่องอย่างยาวนานหลายปี และมีการปรับปรุงหลายครั้ง จากมาตรฐานครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2538 ปรับปรุงครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2542 และมาตรฐานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นมาตรฐานที่ใช้มาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 จะเน้นเรื่องของสถานการณ์ทางการเงิน ความปลอดภัยของพนักงาน และความเสี่ยงในการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารด้วย

3. M-o-r ซึ่งเป็นมาตรฐานของอังกฤษ สร้างโดยหน่วยงานที่มีชื่อว่า The UK Office of Government Commerce (OGC)

เป็นแบบจำลองการบริหารความเสี่ยงที่เรียกว่า Management of Risk: Guidance for Practitioners ซึ่งเริ่มปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 ต่อมาได้มี

การปรับปรุงเป็นฉบับใหม่ในปี พ.ศ. 2550 โดยเอามาตรฐานของ AS/ NZ 4360 และมาตรฐานที่มีชื่อว่า AAIRM มาผสมผสานด้วย จึงมีรายละเอียดเพิ่มขึ้นจากฉบับแรก

4. ISO 31000

เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น โดยสถาบัน ISO มีชื่อว่า Risk Management-guidelines on Principles and Implementation of Risk Management ขณะที่อยู่ระหว่างการทบทวนและแก้ไขร่าง และกำหนดว่าจะมีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการ ประมาณปลายปี พ.ศ. 2552 นี้

จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000 คือ เป็นมาตรฐานที่พยายาม นิยามคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และหาแบบจำลองรวมที่จะสามารถนำไปใช้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งสร้างแบบจำลองที่เหมาะสม และสอดคล้องกัน ความเปลี่ยนแปลงเชิงแนวคิดที่สำคัญตามมาตรฐาน ISO 31000 คือ การปรับนิยามของความเสี่ยง (Guide 73) เป็นผลกระทบของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากนิยามขององค์กร โดยไม่ได้เน้นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

นิยามใหม่ของความเสี่ยงตาม ISO 31000 ทำให้องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และค่าเป้าหมายให้ชัดเจนก่อน จึงนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ มาตรฐาน ISO 31000 ยังระบุว่าหลักการหลายประการที่ควรพิจารณาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. กระบวนการในการสนับสนุนและสร้างมูลค่าเพิ่ม
2. การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงานปกติ
3. การนำข้อมูลความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ
4. การดำเนินงานที่ต้องมีระบบ มีการวางโครงสร้างอย่างชัดเจน
5. การปรับปรุงกระบวนการและน้ำหนักความสำคัญให้เหมาะสมกับบริบท
6. การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สามารถตอบสนองและรับมือกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

กล่าวได้ว่ามาตรฐานในการบริหารความเสี่ยงระดับสากลที่เป็นที่รู้จักมี 4 มาตรฐาน คือ

1. AAIRM เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้น โดย The AIRMIC, ALARM, IRM, (AAIRM), Standard 1
2. Australia and New Zealand Standard 4360 ที่เรียกว่า Risk Management System Standard (AS/ NZ 4360)
3. M-o-r ซึ่งเป็นมาตรฐานของอังกฤษ สร้างโดยหน่วยงานที่มีชื่อว่า The UK

Office of Government Commerce (OGC) และ 4. ISO 31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น โดยสถาบัน ISO มีชื่อว่า Risk Management-guidelines on Principles and Implementation of Risk Management

ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปวง แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มูลค่าขององค์กรเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประจำวันในองค์กรนั้น ๆ

ความไม่แน่นอนของธุรกิจนี้เป็นเสมือนดาบสองคม คือ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหาร ให้ต้องสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร และทุกธุรกิจ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และการจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลต่อไปนี้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547, หน้า 1)

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 27-28) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิด สินค้า บริการ และสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งรวมทั้งการปรับปรุงสินค้าเดิม แต่มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น รถจักรยานยนต์ โทรทัศน์ และโทรศัพท์มือถือรุ่นใหม่ ๆ เป็นต้น ในเมื่อการผลิตและการบริโภคที่มีการเทคโนโลยีใหม่ ย่อมต้องมีความเสี่ยงชนิดใหม่ โดยที่เราคาดไม่ถึงเช่นกัน ดังเช่น การใช้โทรศัพท์มือถือ ขณะฝนตก และยืนใกล้เสาไฟฟ้าแรงสูง อาจสามารถทำให้ฟ้าผ่าลงตรงจุดยืนใช้โทรศัพท์ได้ การใช้อินเทอร์เน็ต ทำรายการธุรกรรมทางการเงินกับธนาคาร อาจยังไม่มีความปลอดภัยพอในการเก็บรักษารหัสลับไว้ได้

2. การพัฒนาที่ทำให้เกิดความรวดเร็วเพิ่มขึ้น เช่น รถยนต์ สภาพถนนที่ดีและสะดวกขึ้น ทำให้เดินทางได้เร็วขึ้นมากกว่าในอดีต ทำให้บางครั้งอาจทำให้เราเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายขึ้น หรือ ความคุ้มครองตัวไว้ไม่ได้ จึงอาจทำให้มีโอกาสทำให้เกิดความสูญเสียได้ง่ายขึ้น และมากขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการแข่งขันที่ดุเดือดขึ้น บริษัทใดสามารถพัฒนาสินค้าใหม่ได้เร็วกว่าเข้าสู่ตลาดย่อมได้เปรียบคู่แข่ง หรือที่เรียกว่าต้องมีการประหยัดด้วยความเร็ว (Economy of Speed)

3. สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก เช่น ธุรกิจที่เกิดจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งอยู่ในรูปขององค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) ผู้ถือหุ้นต้องการให้ผู้บริหารบริษัททำอะไรให้คุ้มกับเงินลงทุนที่เขาลงไป องค์กรที่กำกับดูแล และควบคุมการทำธุรกิจ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กับธนาคารพาณิชย์ สำนักงานกำกับดูแลตลาดหลักทรัพย์ (กสท.) กับบริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทจัดการกองทุนรวมได้เพิ่มความเข้มข้น และกฎระเบียบมากขึ้น การวางกลยุทธ์ที่ผิดพลาด อาจทำให้องค์กรเสียหายถึงขั้นล้มละลายได้ เกิดการฉ้อฉล หรือฉ้อโกงภายในบ่อยครั้งมากขึ้น การขยายตัวที่รวดเร็วในหลายธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร เป็นการกระจายอำนาจโดยให้ผลตอบแทนในรูปของการเป็นหุ้นส่วนมากขึ้น กิจกรรมหลายอย่างสามารถทำได้ 24 ชั่วโมง โดยใช้คอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้

4. ธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ซับซ้อนขึ้นตามความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เนื่องจากมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้นและรวดเร็ว ผลกระทบจากโลกวิวัตน์ ช่องทางในการจำหน่ายสินค้ามีมากขึ้นและทำได้หลายทาง เกิดการรวมตัวหรือควบรวม (Mergers and Acquisitions) เพื่อเพิ่มจุดแข็งแกร่งทางธุรกิจมากขึ้น มีการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) องค์กรกำกับและมีการปรับตัวมากขึ้น มีการจ้างหน่วยงานภายนอกช่วยในด้านการผลิตและให้บริการ (Out Sourcing) แทนที่จะทำทุกอย่างด้วยตัวเองทั้งหมดและจำเป็นต้องหาระบบงานแบบรวมทุกระบบ (Integrated Solution) เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะต้องมีการประเมินความเสี่ยงแบบบูรณาการได้ทันการณ์ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงได้ล่วงหน้า

จากแนวคิดข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถยอมรับได้ และกำหนดกรอบการดำเนินงานให้กับองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็ว

ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

บริษัท แอควานซ์ อินโฟร เซอร์วิส จำกัด มหาชน (2545, หน้า 9-10) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ โดยอาศัยแหล่งกำเนิดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงในเรื่องของการดำเนินงาน ระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Risk) คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากรมีทักษะความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ดำเนินการ

1.3 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินต่าง ๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

1.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงในกลยุทธ์การบริหารงาน เช่น การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำการดำเนินการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.1 ความเสี่ยงทางการแข่งขัน (Competitive Risk) ความเสี่ยงจากสถานการณ์การแข่งขัน เช่น มีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด มีผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือมีการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้

2.2 ความเสี่ยงจากคู่ค้า (Supplier/ Customer Risk) เช่น บริษัทผู้ส่งมอบสินค้าให้ล่าช้ากว่ากำหนดหรือบริษัทคู่ค้ามีศักยภาพในการทำงานไม่เหมาะสมดีพอหรือความเสี่ยงจากลูกค้า เช่น รสนิยมลูกค้าที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Regulatory/ Legal Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ กฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/ Political Risk) คือ ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

ดร. สุนทราวุธ (2550, หน้า 167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาส จะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารการจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้น ด้วยกล่าวคือ งบประมาณ บุคลากรและการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาอย่างไรรั้น ส่วนมากไม่พบว่า ขนาดจะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสนใจว่าขนาดขององค์กร จะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีความสามารถมักจะอยู่ในหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสดังกล่าวได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบคำมั่นทุบดิน ก็คือ อย่าให้องค์กร มีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้ มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่า องค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือน ไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็จะพบว่า องค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์กรขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุม ที่ดี การสร้างระบบการควบคุม สำหรับองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีพอ ย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายก็จะมีมากขึ้น

1.2.2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อน และครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวางก็จะยิ่งเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากก็จะเป็น การเพิ่มความเสี่ยงให้มากยิ่งขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาด บกพร่องจะมากขึ้น ในบางองค์กร จึงต้องเพิ่มการตรวจสอบติดตามระบบ (Monitor the System) มากยิ่งขึ้น จะเป็นโอกาสเกิดความเสียหาย ในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในขององค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎหมายข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุม

ภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์กรได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว บางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดดย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำ รีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางองค์กรอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหารองค์กรจึงเจริญก้าวหน้าเพราะการวัดความสามารถผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมายและเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมจะทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลง หากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ที่สำคัญได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk Areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ขององค์กรย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test: A-NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโศกนาฏและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องคืออยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหัน หรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้

ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งยังจะนำซึ่งความสูญเสียไปของค่าใช้จ่ายภายในองค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากรัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ได้เช่น หน่วยงานมีแผนการพัฒนางานไว้แล้วแต่รัฐออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ การจำแนกประเภทความเสี่ยง อีกทางหนึ่งคือการพิจารณา ลักษณะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดการองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบบความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่ หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษาชั้น มักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชี อาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก นื้อ โกง ความเสี่ยงในพื้นที่อื่นสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วย

อิเล็กทรอนิกส์ (E-procurement) ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พาสลูล้ำสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุรหระ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการ นับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารองค์กร เป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ คอมพิวเตอร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กล่าวได้ว่า ประเภทของการบริหารความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภายใน เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงที่เกิดจากภายนอก เช่น ความเสี่ยงทางด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงจากคู่ค้า ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้ (นิรภัย จันทรสวัสดิ์, 2551, หน้า 29-31)

1. ปัจจัยภายในองค์กร

1.1 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีบุคลากรเครือข่ายใหญ่มิงบประมาณมาก รายรับ-รายจ่ายมาก มีผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการมาก ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก

1.2 ความสลับซับซ้อนในการบริหารกิจการ การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อนสูง มีความยุ่งยาก หรือมีความสลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแลสาขาหรือเครือข่าย

1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพ ย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสียหายได้ แต่ถ้ายังมีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรปฏิบัติ หรือกำหนดให้ต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกัน หรือความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มากเกินไป โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็ยังมีมากขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่มีอัตราการเจริญเติบโต หรือขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้น ย่อมนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ต้องแข่งกับเวลา โอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดก็มีได้สูงเช่นกัน

1.5 ชีตความสามารถของฝ่ายจัดการ กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อยความสามารถ โอกาสที่จะเกิดมีความเสี่ยง ในการบริหารงานก็จะมีความได้

1.6 การทุจริตการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่จัดได้ว่ามีความอันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ไม่มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน การตรวจพบจะทำให้ได้ยากกว่าปกติ มูลค่าความเสียหายจึงมักจะสูง จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ทำให้นโยบาย ปรังษญาการทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1.8 พนักงานในองค์กรมีศีลธรรมเสื่อม การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ศีลธรรมเสื่อม ไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง แยกแยะความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2.3 ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก

2.4 ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สงคราม แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน ฯลฯ

โดยสรุปแล้วปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยนอก ปัจจัยภายใน เป็นสิ่งที่เกิดจากภายในองค์กรเช่น ขนาดขององค์กร การเจริญเติบโตขององค์กร ชีตความสามารถของ

ผู้บริหาร ส่วนปัจจัยภายนอก เช่น ความเสี่ยงจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ความเสี่ยงที่เกิดจากสถานการณ์ทางธรรมชาติ เป็นต้น

รูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เจริญ เกษภูววัลย์ (2550, หน้า 95-96) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการใช้
การเขียนแผนผัง (Flow Chart) และแบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์และประเมิน
ความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการเขียนแผนผังหรือที่เรียกกันอย่างไม่เป็นทางการภาษาไทยว่า
การวิเคราะห์ทางไหลของงานเป็นแผนภาพ (Diagram) ที่ใช้บรรยายเหตุการณ์โดยอาศัยรูปสัญลักษณ์
(Symbols) แสดงการเคลื่อนไหวและควบคุมเอกสาร หรือการผ่านไปของข้อมูลสารสนเทศ
ผ่านระบบ (System) โดยมีจุดมุ่งหมายในอันที่จะเสนอลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูล หรือของ
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสลับซับซ้อน สะท้อนออกมาในรูปกราฟฟิก เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและ
ทำความเข้าใจให้อ่านรู้เรื่องได้เร็วขึ้น การเขียนแผนผังจึงมีการนำมาใช้เป็นทางเลือกหนึ่ง สำหรับ
การบรรยายรายการหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ให้เกิดมีความเข้าใจและมีความชัดเจนขึ้น เพราะมี
คำบรรยายรูปภาพประกอบ ความเห็นที่สามารถตัดตอนด้วยคำที่ต้องพรรณนากันยาว ๆ ให้ย่อ
ลงในแผนภาพในแผนผังนั้น การวิเคราะห์และประเมินระบบควบคุมภายในที่กระทำโดยการเขียน
แผนผังเป็นที่นิยมกันในหมู่ผู้ตรวจสอบภายใน เมื่อนำมาใช้เพื่อพิจารณาการอธิบายทางเดินของ
ระบบงานและระบบควบคุมภายใน สำหรับข้อควรพิจารณาในการใช้แผนผังมาประเมินระบบ
ควบคุมภายในที่น่าจะพิจารณาคือ ระบบควบคุมภายในที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากเกินไปไม่
ควรอธิบายโดยการเขียนแผนผัง เพราะจะทำให้ต้องใช้เวลามากเกินไปในการมาสร้างแผนผัง
ประกอบคำอธิบายระบบง่าย ๆ ซึ่งเพียงใช้คำอธิบายธรรมดาก็สามารถอธิบายเข้าใจได้

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการใช้แบบสอบถาม การประเมินความเสี่ยงอีกรูปแบบ
หนึ่งที่นิยมทำกันก็คือ การใช้แบบสอบถามระบบควบคุมภายในที่นิยมเรียกกันว่า Internal Control
Questionnaires (ICQ) โดยการตั้งคำถามให้ตอบว่าใช่ (yes) หรือไม่ใช่ (no) 1. การใช้ ICQ ใน
การประเมินความเสี่ยง โดยหลักการทั่วไป ผู้ประเมินจะมองไปที่ความเข้มแข็งของการควบคุม
ภายใน ณ จุดใดที่มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ระดับความเสี่ยงหรือโอกาสจะเกิด
ความเสี่ยงก็ย่อมมีน้อยลง แบบ ICQ จึงจะถามถึงเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ใน
เรื่องที่ทำกรประเมินนั้น โดยทั่วไปจะมีการกำหนดคำถาม (Questionnaire) ไว้ล่วงหน้า
ประกอบการสัมภาษณ์ (Interview) ตัวบุคคลที่รับผิดชอบในการควบคุม ณ จุดนั้นประกอบ
2. การอ่าน ICQ จะกำหนดไว้ 2 คำ คือ ต้องการให้ได้รับการตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ คำตอบว่าใช่
แปลว่ามีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่วางไว้ คำตอบที่ว่าไม่ใช่ แปลความว่าไม่มีการปฏิบัติ

ตามระบบควบคุมภายในที่วางไว้ ซึ่งหมายถึงการระบอบควบคุมภายในที่กำหนด

3. การสรุปผลผู้ทำการประเมินระบบควบคุมภายในจะต้องนำคำตอบปฏิเสธ (no) มาสรุปผลเรียกว่าทำสรุปจุดอ่อนของการควบคุม (Summary of Control Weakness) เพื่อนำมาประเมินผลและจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบของการวิเคราะห์ความเสี่ยง มี 2 รูปแบบ คือ 1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการเขียนแผนผังหรือการวิเคราะห์ทางไหลของงานเป็นแผนภาพ (Diagram) และ 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการใช้แบบสอบถาม

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิธีการในการจัดการกับความเสี่ยงดังนี้

เฉลิมเกียรติ นามเชียงใต้ (2552, หน้า 41-43) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องศึกษาหาว่าเหตุการณ์ใดบ้างที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือแผนงาน/ โครงการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ด้านการเงินและงบประมาณ (Financial Risk)
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Ponplance Risk)
5. ด้านการเรียนรู้การสอน (Learning and Teching Process Risk)
6. ด้านชื่อเสียง (Imafe Risk)

การระบุความเสี่ยงที่ได้ผลและเป็นที่ยอมรับคือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานประเมินตนเองกับทีมบริหารความเสี่ยง ควรมีการเก็บข้อมูลการสูญเสียและความรุนแรงที่เกิดขึ้นในอดีตทั้งในด้านสาเหตุที่เกิดขึ้นและผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ขององค์กร การระบุความเสี่ยงควรจะวิเคราะห์ระดับขั้นของความเสียหายไว้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นเงื่อนไขในการตัดสินใจความเสี่ยงโดยทั่วไปลำดับขั้นความเสี่ยงมีดังนี้

1. ระดับกิจกรรม

2. ระดับแผนงาน/ โครงการ

3. ระดับกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยงมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง

2. ระบุชั้นความเสี่ยง

3. ดำเนินการอภิปรายสาเหตุผลกระทบและแนวทางการควบคุม

4. วิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และ โอกาส ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)

5. จัดลำดับและการปรับปรุง (Risk Prioritization) นำเอาผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดมาปรับปรุงและจัดเป็นกรอบในการดำเนินการ

6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responseplan)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Responses)

การจัดการกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์และทราบผลแน่ชัดนั้นก่อนที่จะเหตุการณ์หรือแผนงานโครงการจะเริ่มดำเนินการ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Pre-event Control)

2. ป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Post-event Control)

3. ใช้วิกฤตให้เป็นประโยชน์ (Emerging Opportunity)

การจัดการกับความเสี่ยงควรทำโครงการควบคุมภายใน มาตรการหรือการกระทำใด ๆ ขององค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน รูปแบบการควบคุม

1. มุ่งการกำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจนและสร้างความหนักแน่นทั้งองค์กร

2. มุ่งการมอบหมายความรับผิดชอบตามลำดับให้เครื่องมือและอำนาจให้พอในการจัดการ

3. มุ่งจัดผลสัมฤทธิ์และหาสาเหตุนำมาเป็นบทเรียน

4. มุ่งบรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนมีองค์ประกอบของแผนบริหารมีดังนี้

1. ชื่อความเสี่ยง

2. ลำดับความเสี่ยง

3. ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ

4. การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน

5. วิธีปฏิบัติการเกี่ยวกับความเสี่ยง

6. กำหนดการใช้วัดความสำเร็จ

7. การจัดทำรายงาน

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามความเสี่ยง (Reviewing and Reporting Risk)

การจัดทำรายงานความเสี่ยงจัดทำให้สั้นและกระชับ โดยมีกรอบดังนี้

1. รูปแบบความเสี่ยง (Risk Profile)

2. เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความเสี่ยง

3. ความเห็นของผู้บริหารในแต่ละระดับ

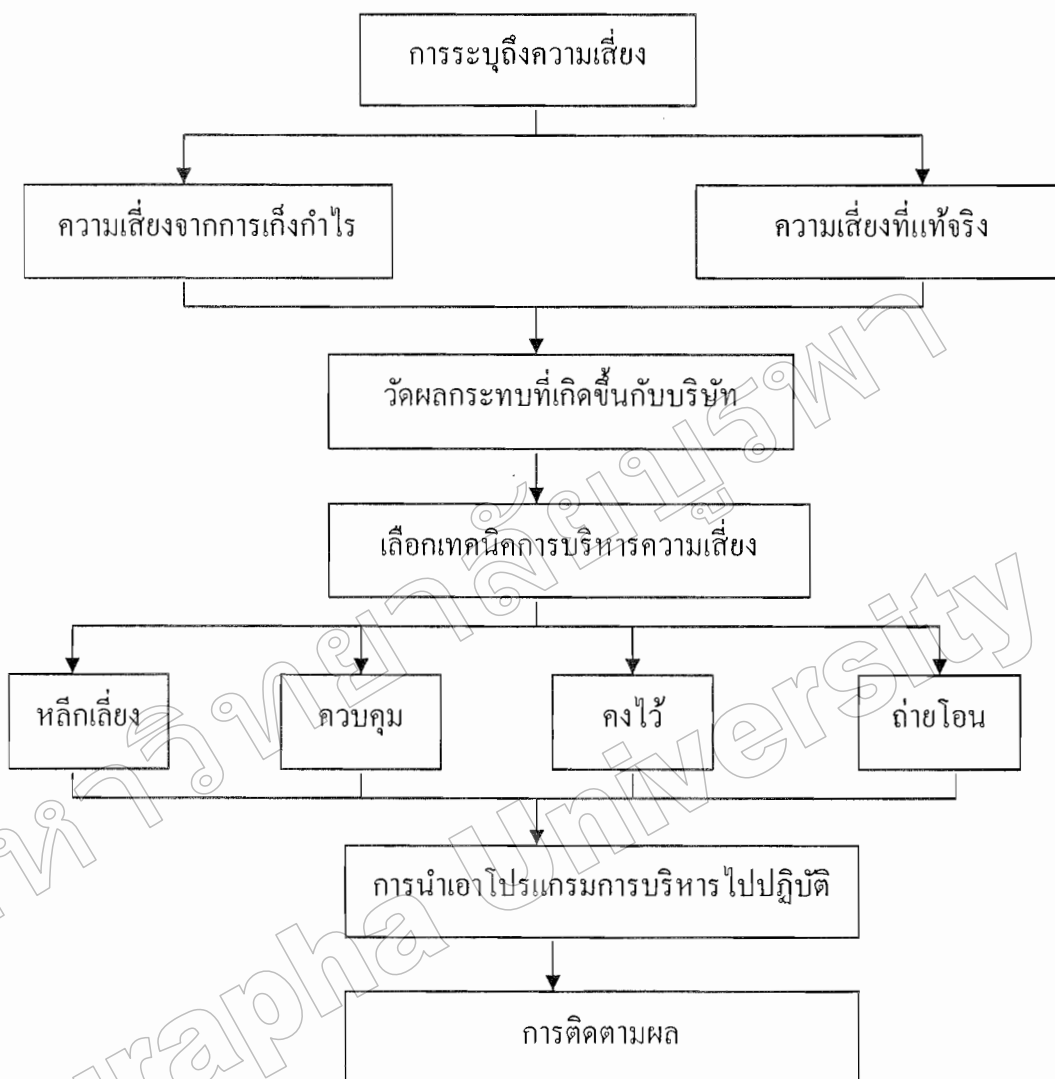
4. ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จะเสนอแนวทางแก้ไขในวงรอบต่อไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 ก, หน้า 41-47) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุถึงความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่า ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรม หรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายของค์ประกอบที่สำคัญ

4 ประการ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of Risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ
2. ปัจจัยที่อันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียหรือความเสียหาย หรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการของบริษัทเกี่ยวกับการขยายตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งเฉพาะ เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของกิจกรรมที่เป็นปัจจัยอันตราย
3. ภัย (Peril) คือ บางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบหรือไม่ก่อให้เกิดผลดีใด ๆ ภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหายได้

4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources Exposed to Risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้รับผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ในขั้นการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อระบุโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ในขั้นนี้ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้น บริษัทจึงอาจใช้วิธีการตั้งคำถามง่าย ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำการบริหารความเสี่ยงขั้นต่อไป ได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยวิธีการที่นำไปใช้ก็คือ

1. ให้ระบุเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุของหน่วยงานหรือบริษัทของตนว่ามีอะไรบ้าง (แน่นอนว่าต้องมีมากกว่า 1 รายการ) ซึ่งตรงนี้ถ้าบริษัทได้มีการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ก็จะช่วยทำให้ทราบได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทต้องการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป
2. ให้แยกแต่ละเป้าประสงค์ออกมาใส่ในตาราง (ดังภาพที่ 2-2) แล้วให้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้บริหารอาจดูตัวอย่างของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเองได้จากใบตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ตารางที่ 2-1)
3. ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องช่วยกันระดมสมองในการตอบคำถามต่อไปนี้
 - 3.1 อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
 - 3.2 อะไรเป็นผลกระทบจากสาเหตุเหล่านี้
 - 3.3 ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น
 - 3.4 สาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างไร

Risk Statement	
ชื่อหน่วยงาน	
เป้าประสงค์ของหน่วยงาน คือ	
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	
อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	
อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้	
ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น	
สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร	

ภาพที่ 2-2 การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ตารางที่ 2-1 ใบตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เกิดขึ้นใน หน่วยงานหรือไม่
1. ความเสี่ยงจาก ตัวบุคลากร	- บุคลากรที่สำคัญมีการโยกย้าย - บุคลากรที่มีความสามารถในการทำโครงการมีจำนวนน้อย - บุคลากรขาดทักษะและการฝึกอบรมที่เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุผล	
2. การบริหารจัดการ	- กระบวนการในการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ - ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน - การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง	
3. งบประมาณ	- งบประมาณไม่เพียงพอ - ถูกตัดงบประมาณ - การประมาณงบประมาณผิดพลาด	
4. ปัจจัยภายนอก	- อุปสรรคจากธรรมชาติและสภาพแวดล้อม - ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความช่วยเหลือ - ความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	
5. ปัจจัยภายใน	- ระยะเวลาในการทำโครงการผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามความเป็นจริง - ภาพลักษณ์ขององค์กร - ไม่มีผู้ชำนาญการในการทำโครงการที่เฉพาะเจาะจง	
6. เทคโนโลยี	- เทคโนโลยีมีความซับซ้อน - เทคโนโลยีใหม่ - ความพร้อมของเทคโนโลยี	
7. วัฒนธรรม	- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร - ความแตกต่างทางวัฒนธรรม	
8. ขอบเขตใน การทำงาน	- ขอบเขตในการทำงาน/ โครงการไม่ชัดเจน - เป้าประสงค์ไม่ชัดเจน - พันธกิจไม่ชัดเจน - เป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน	
9. คุณภาพ	- ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน - มาตรฐานในการทำงานไม่เข้ากับหลักความเป็นจริง	

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การที่จะวัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีต และกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

ในการวัดความถี่และความรุนแรงของความเสียหาย อาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางให้กับบุคลากรในแต่ละแผนก เพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้องระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ ผลกระทบ (Impact) ความน่าจะเป็น (Probability) และการพินิจพิเคราะห์ (Discrimination)

1. ผลกระทบ ผู้บริหารหรือบริษัทสามารถกำหนดค่าของผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้โดยการให้คะแนนระดับ 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ระดับของความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
ความเสี่ยงที่วิกฤต	5	ทำให้งานที่วางไว้ล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมาย
ความเสี่ยงที่รุนแรง	4	ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ใช้เวลานานขึ้น และความต้องการในระดับรองไม่ได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงปานกลาง	3	ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มพอสมควร อาจใช้เวลานานขึ้น แต่ความต้องการที่สำคัญยังได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงเล็กน้อย	2	ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย
ความเสี่ยงที่เพิกเฉยได้	1	ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา

2. ความน่าจะเป็น (Probability) ผู้บริหารหรือบริษัทสามารถกำหนดค่าของความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ โดยการให้คะแนนตามระดับโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 5, 3, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-3 ระดับคะแนนของความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
ความน่าจะเป็น	5	โอกาสที่จะเกิดประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่า
ความน่าจะเป็นปานกลาง	3	โอกาสที่จะเกิดมีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ถึง 49 เปอร์เซ็นต์
ความน่าจะเป็นต่ำ	1	โอกาสที่จะเกิดมีน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์

3. การพินิจพิเคราะห์ (Discrimination) เป็นการให้มุมมองเพิ่มขึ้นที่นำไปใช้เพื่อวัดผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อโครงสร้างของโครงการหรือกิจกรรมที่ทำในภาพรวมทั้งหมด มากกว่าพิจารณาเพียงแค่ความเสี่ยงในแต่ละตัว ซึ่งระดับของการพินิจพิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

ตารางที่ 2-4 ระดับคะแนนของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อโครงการหรือกิจกรรมในภาพรวม

ระดับของความน่าจะเป็น	ระดับคะแนน	ความน่าจะเป็น
ผลกระทบสูง	1	โครงการหรือกิจกรรมที่ทำกำลังเผชิญกับความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงภายใต้คำสั่งของขอบเขต ระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้
ผลกระทบปานกลาง	3	โครงการหรือกิจกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จ แต่ต้องมีการวางแผนใหม่ อีกครั้ง
ผลกระทบต่ำ	5	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกิดขึ้น ความเสี่ยงสามารถจัดการได้โดยใช้เวลา ไม่มากนัก

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็สามารถระบุคะแนนของความเสี่ยงในแต่ละเรื่องได้ตามหลักสูตรดังต่อไปนี้

ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด = (ความน่าจะเป็น X ผลกระทบ) / การฟื้นฟูผลกระทบ

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความสูญเสีย หลังจากที่ได้มีการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องตัดสินใจอีกด้วยว่าจะรับมือความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียนี้อย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความขัดแย้งที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

ขั้นที่ 4 การนำโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ความสำคัญของการนำการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่

ขั้นที่ 5 การติดตามผล เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่เกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นมาจากการเปลี่ยนพนักงาน อุปกรณ์ในการทำงาน ลูกค้า และผลิตภัณฑ์ หรือกฎระเบียบในการประกันภัยมีการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553, หน้า 137-139) กล่าวถึงขั้นตอนของระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

1.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

1.2 มีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน อย่างสม่ำเสมอ

2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้านตามบริบทของสถาบัน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร

การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของ
อาจารย์และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ
หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหาร
การศึกษา

2.2 ประเมินความเสี่ยงที่นำมาพิจารณาควรมองถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาส
เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันด้านชื่อเสียง คุณภาพการศึกษา รวมถึงความสูญเสียทางด้าน
ชีวิตบุคลากร และทรัพย์สินของสถาบันเป็นสำคัญ

2.3 ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
คน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จาก
การวิเคราะห์ในข้อ 2

3.1 ระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยง
ระดับสูง กลาง ต่ำ

3.2 ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาสและผลกระทบ

3.3 การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิด
เหตุการณ์เสี่ยงในอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดสถานการณ์ในอนาคต โดยคาดการณ์จากข้อมูล
ในอดีต รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน

3.4 การประเมินผลกระทบความเสี่ยงให้ประเมินจากความรุนแรง ถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยง
ดังกล่าวเกิดขึ้น โดยจะมีความรุนแรงมาก ถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของ
สถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

4.1 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดมาตรการ
หรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไข
หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

4.2 สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ การยอมรับความเสี่ยง
(Talk) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) และ

การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า)

5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสถาบัน เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5.1 มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผนต่อสภาสถาบัน

5.2 มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อสภาสถาบัน

6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการ ความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากสถาบัน รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบายหรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในสถาบันและจากหน่วยงานกำกับ

จากแนวคิดข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารต้องไม่ลืมว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นตอนและควรดำเนินการต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดตอนหนึ่งได้ และต้องกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรกว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน มีการติดตามผลและประเมินผล ซึ่งกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ 1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน 2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2 4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน 5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสถาบัน 6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง

การที่นักบริหารจะรู้จักและเข้าใจเรื่องความเสี่ยง จะรู้จักการบริหารความเสี่ยง จะรู้จักการเผชิญหน้ากับความเสี่ยง และต่อสู้กับความเสี่ยงได้สำเร็จนั้น ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญซึ่งประกอบด้วย

1. เป็นคนที่รู้จักยอมรับความจริงและอยู่กับความจริงได้
2. เป็นคนที่ชอบความท้าทายและมีใจรักการต่อสู้
3. เป็นคนที่ชอบคิด และชอบวิเคราะห์อย่างมีเหตุ มีผล
4. เป็นคนที่ชอบแสวงหาและสะสมประสบการณ์ใหม่ ๆ
5. เป็นคนที่มีสติอยู่เสมอ และไม่ตกใจ หรือตื่นตระหนกง่าย ๆ
6. เป็นคนที่ชอบกระบวนการของการระดมความคิด
7. เป็นคนที่มีใจรักด้านการมีส่วนร่วม
8. เป็นคนใจกว้าง และรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างบริสุทธิ์ใจและตั้งใจ
9. เป็นคนที่มีความเข้าใจดีว่า องค์ความรู้แบบสหวิทยาการจะมีส่วนช่วยส่งเสริมทักษะการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้ดี

10. เป็นคนที่รู้จักการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยการพึ่งพาองค์ความรู้ และใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการวิเคราะห์

11. เป็นคนที่มีระบบคิดบางส่วนที่เป็นแบบอนาคตนิยม

12. เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชอบมองไปข้างหน้า และครอบคลุมถึงในทุก ๆ มิติ

13. เป็นคนที่รู้จักยอมรับในความผิดพลาดของตนเอง

14. เป็นคนที่มีความกล้าหาญอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 14 ประการนี้ จะมีส่วนสำคัญให้นักบริหารสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น

ความเสี่ยงกับการเปลี่ยนแนวคิดของการบริหาร

ถึงแม้บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ก็ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงมาตลอดหลายยุค หลายสมัย แต่ถ้ามองกันให้ลึก ๆ แล้ว จะเห็นได้ว่าบริษัทต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญหรือเห็นความสำคัญของความเสี่ยงทางการเงิน มากกว่าความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่มองเห็นได้ชัดเจนและสามารถจัดการให้เห็นเป็นรูปธรรมได้มากกว่า ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารตัดสินใจผิด น้ำท่วม ไฟไหม้ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง เป็นความเสี่ยงที่ตีค่าหรือมีการประเมินค่าความเสียหาย รวมถึงการป้องกันและแก้ไขให้เป็นรูปธรรมได้ยากกว่า

อย่างไรก็ดี แนวคิดแบบเดิม ๆ เหล่านี้ก็ควรเปลี่ยนไปแล้ว เพราะไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงแบบไหน จะเป็นความเสี่ยงทางการเงินหรือไม่ สุดท้ายผลกระทบก็มาถึงตัวเลขของกิจการอยู่ดี และถึงปัจจุบันเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ไม่ว่าจะเป็นการก่อการร้าย

สงคราม การตัดสินใจดำเนินธุรกิจผิดพลาด หรือความผันผวนในตลาดในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็ตาม ทั้งหมดนี้จะช้าหรือเร็ว จะมากหรือน้อย สุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและสถานะทางการเงินของกิจการในที่สุด

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติการนั้น มีหลัก 3 ประการดังนี้ (เจนเนตร มณีนาค และคณะ, 2548, หน้า 31-34)

1. ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง

ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง คือ รู้ว่าอะไรบ้าง เหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง เป็นหลักสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเมื่อเราสามารถประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้แล้วผลที่ตามมาก็คือ เราจะสามารถหาว่าเราจะป้องกันเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถกำหนดมาตรฐานการรองรับหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์นั้น ๆ ได้

2. การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย

นอกจากความสามารถในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว หลักการสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการนั้นก็คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของกิจการให้ชัดเจน เพราะถ้าหากว่าเราแบ่งความเสี่ยงเหมือนแบบเดิม และกำหนดเป้าหมายไม่ถูกต้อง ผลก็คือ เราจะบริหารงานไปในทางที่ไม่ถูกเหมือนกัน ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยงและการบริหารตามเป้าหมายไปในแนวทางนั้น จึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้น ๆ

3. การมีส่วนร่วม

เพื่อที่จะสามารถดำเนินและบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสามัคคีที่ดีในองค์กร ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากว่าเป็นองค์กรหรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า พนักงาน และบริษัทลูกค้าจำนวนมาก การมีส่วนร่วมจะยิ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

อาจกล่าวสรุปได้ว่า บริษัทสมัยใหม่ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมด ไม่ว่า จะเป็นพนักงานในหน่วยงานไหนก็ตาม ได้รู้จักและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง อย่างเหมาะสมตามอำนาจหน้าที่ มีผู้นำที่เหมาะสม มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเครื่องมือในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กรและเพิ่มมูลค่าของกิจการได้ในที่สุด ในการมีส่วนร่วมก็จะส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทบาทอันสำคัญของนักบริหารที่พึงควรแสดงออกต่อการจัดการความเสี่ยง

1. นักบริหารระดับสูงขององค์กร ควรกำหนดนโยบายการจัดการด้านความเสี่ยงให้เป็นนโยบายที่สำคัญนโยบายหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะถ้าถูกกำหนดให้เป็นนโยบายแล้วทุกคนในองค์กรก็จะต้องให้ความร่วมมือ

2. นักบริหารระดับสูง จะต้องแสดงให้เห็นไว้ในแผนภูมิการจ้ององค์กรว่ามีฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นตัวเป็นตนจริง ๆ ทั้งนี้เพื่อทำให้บุคลากรใหม่และเก่าขององค์กรได้เกิดการยอมรับต่อการกิจของฝ่ายนี้

3. นักบริหารระดับสูงจะต้องจัดให้มีทีมงาน หรืออัตรากำลังคนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายบริหารความเสี่ยง แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ก็อาจมอบหมายให้บุคลากรหรือนักบริหารคนสำคัญบางคน ช่วยดูแลและรับผิดชอบก็ได้

4. นักบริหารระดับสูงจะต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ตลอดจนแนวทางที่จะใช้ในการปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. นักบริหารระดับสูง จะต้องส่งเสริมและจัดให้มีการประชุมเรื่อง การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นประจำรายเดือนอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ประมาทไม่ได้ (โดยทำการประชุมร่วมกับผู้จัดการทุกฝ่าย)

6. นักบริหารระดับสูง และนักบริหารระดับกลาง จะต้องช่วยกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแสวงหาข้อยุติในเรื่องกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์ของการหลบหลีกภาวะวิกฤต ซึ่งกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและภาวะวิกฤต มักจะมีประสิทธิภาพ ถ้าได้ผ่านการระดมความคิด จากนักบริหารหลาย ๆ ฝ่ายภายในองค์กร

7. นักบริหารทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันวิเคราะห์และเรียนรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤต จากบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ และจากบทเรียนที่ล้มเหลว ทั้งนี้เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของนักบริหารในทุกระดับให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

บทบาทของนักบริหารสมัยใหม่ที่พึงควรมีต่อการจัดการความเสี่ยง

นักบริหารสมัยใหม่ยุค 2010-2050 ควรแสดงบทบาทต่อการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ (กิตติ นูนาค, 2554, หน้า 213-214)

1. อย่าปล่อยให้ความเสี่ยงใด ๆ ผ่านสายตาไปโดยปราศจากการวิเคราะห์

2. ควรส่งเสริมให้นักบริหารระดับต้น กลางและสูงขององค์กร กู้้นเคยกับเรื่องความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

3. นักบริหารที่ถือว่าเป็นนักบริหารชั้นนำในอนาคต จะต้องเป็นนักบริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีนั้น นักบริหารควรวิเคราะห์ได้ล่วงหน้า ประมาณ 5-10 ปี เกี่ยวกับภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น
 5. จงบริหารความเสี่ยงในอนาคต บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม และระดมความคิดจากทุกฝ่ายขององค์การอย่างจริงจัง
 6. จงพยายามลดและอย่าสร้างความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร โดยไม่จำเป็น ทั้งนี้ เพราะปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 6 ด้าน นั้น มักจะเป็นปัจจัยที่นักบริหารสามารถควบคุม กำกับ และดูแลได้
 7. จงพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร อย่างผู้ซื้อองค์ความรู้ และข้อมูลข่าวสาร ประกอบการวิเคราะห์จริง ๆ
- ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
- การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการดังนี้
1. สอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
 2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนธุรกิจ
 3. การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
 4. การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

6. การสร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยไม่จำกัด เฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ธารชดา อมรเพชรกุล (2546, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กร จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ คือ

1. บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ตนได้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้
2. บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น
3. องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง
4. ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดี ปกติภัยและน่าเชื่อถือ
5. ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน
6. ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้าและสามารถที่จะช่วยหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีการแก้ไขไว้ก่อนได้

7. องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

กล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงนั้นเพื่อ 1. ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 2. ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในภาวะเสี่ยงที่เกิดขึ้น 3. ช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่มีการยอมรับได้ 4. มีการติดตาม/ ประเมินผลในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 5. ช่วยให้หน่วยงาน/ องค์กร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงกับห้องสมุด

ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ไม่เว้นแม้แต่ในห้องสมุด เพราะห้องสมุดก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดมักจะมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ (ศิริพร ศรีเชลียง, 2551, หน้า 82)

1. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับปัจจัยภายในห้องสมุด ได้แก่

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาด และความบกพร่องในการปฏิบัติงานของมนุษย์ หรือบุคลากรในห้องสมุด (Human Error) เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ ส่วนมากเวลาทำงานหรือทำกิจกรรมใดใดก็ตามมักจะมีข้อผิดพลาดเสมอ ซึ่งอาจจะเกิดจากการขาดความตั้งใจในการทำงาน ขาดความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ หรือขาดทักษะในการทำงาน หรือแม้กระทั่งการขาดความรับผิดชอบต่องานที่ทำก็ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในห้องสมุดได้

1.2 ความเสี่ยงในเรื่องของความซื่อตรง (Integrity Risk) ของบุคลากรในห้องสมุด เช่น การทุจริตในเรื่องค่าปรับ เรื่องการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ การรายงานทางการเงินที่ทุจริต การปฏิบัติงานที่ผิดกฎหมาย ผิดระเบียบข้อบังคับ รวมถึงการอนุมัติโครงการต่าง ๆ โดยผลการของผู้บริหาร เป็นต้น

1.3 ความเสี่ยงทางการเงิน ห้องสมุดเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับงบประมาณจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการจัดการ ดังนั้นการบริหารทางการเงินควรทำด้วยความรอบคอบ ต้องมีการวางแผนงบประมาณที่ดี มีการประเมินรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง มีระบบบัญชีที่ดีจึงจะลดภาวะความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากความบกพร่องของเทคโนโลยี การที่ห้องสมุดนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ และดำเนินงานต่าง ๆ ในห้องสมุดย่อมมีโอกาสที่เทคโนโลยีเหล่านี้จะทำงานผิดพลาด หรือเทคโนโลยีเกิดความเสื่อมสภาพหรือชำรุดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวของนโยบาย หรือโครงการต่าง ๆ ที่ห้องสมุดดำเนินการ ซึ่งบางโครงการ หรือบางนโยบายผู้บริหารเป็นผู้กำหนดขึ้นมา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ซึ่งโอกาสของนโยบาย หรือโครงการเหล่านั้นอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่

2.1 ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Changing in Technology) การที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อาจทำให้เทคโนโลยีที่ห้องสมุดนำมาใช้ล้าสมัย ไม่สามารถทำงานตอบสนองต่อรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ ได้ หรือไม่สามารถใช้ร่วมกับซอฟต์แวร์ เวอร์ชันใหม่ ๆ ได้ อาจส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการทำงานของเครื่องและการให้บริการ รวมถึงความเสี่ยงในเรื่องของระบบความปลอดภัยของเครือข่าย เพราะปัจจุบันจะมีไวรัสคอมพิวเตอร์ สายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นมามากมาย แต่ความเสี่ยงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความเสี่ยงที่ห้องสมุดไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2.2 ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการห้องสมุดเปลี่ยนไป ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมักจะเรียกร้องหาความสะดวกสบาย เรียกร้องให้จัดบริการต่าง ๆ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกฎระเบียบและแนวปฏิบัติของห้องสมุด

2.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยเสี่ยงทางด้านภายนอกอีกประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อห้องสมุด เพราะถ้าเกิดวิกฤตภาวะเศรษฐกิจเมื่อใด ห้องสมุดย่อมได้รับผลกระทบที่ตามมา เช่น ในเรื่องของงบประมาณ การบริหารจัดการ การจัดการ การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

2.4 อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อาจส่งผลกระทบต่อการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศจากต่างประเทศ หรือฐานข้อมูลต่างประเทศ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด เกิดจาก 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเกิดจาก 1. คน (Expertise) 2. เงิน (Money) อาจเนื่องมาจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ 3. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี กระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด

Breighner and Payton (2005, pp. 3-5) กล่าวถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนแรก ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือ การกำหนดความเสี่ยง ความสูญเสียที่ห้องสมุดได้รับ และมีการบันทึกความเสี่ยงในการดำเนินงานเหล่านั้นไว้ ความเสี่ยงประกอบด้วยความเสี่ยงทางกายภาพของห้องสมุด เช่น อาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในห้องสมุด และความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรห้องสมุด เช่น ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเงินอาจมีการยกยอกทรัพย์ เป็นต้น ห้องสมุดจำเป็นต้องมีการตรวจสอบถึงสภาพความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่ส่งผลเสียหายหรือทำลายห้องสมุด

2. การหาปริมาณความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สอง เป็นการหาปริมาณความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนแรก โดยประเมินผลการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในห้องสมุดจากความเสี่ยงที่มีความแตกต่างกัน มีการระบุและโอกาสที่จะสูญเสีย ซึ่งห้องสมุดจะประเมินความถี่และความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น จากความสูญเสียและความเสี่ยงต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การเกิดอัคคีภัย อุทกภัย เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงในสองขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากที่สุด โดยอาจมีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้ในการป้องกันความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เมื่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นส่งผลต่อความสูญเสียของห้องสมุด ซึ่งมีความถี่สูง จำเป็นต้องประเมินและหาวิธีจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความสูญเสีย

ที่อาจเกิดขึ้นในห้องสมุด โดยให้ความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในห้องสมุด ซึ่งความเสี่ยงบางตัวไม่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายของห้องสมุด ห้องสมุดสามารถดำเนินการได้ตามปกติ

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด โดยทั่วไปแล้ว มันอาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในทุกประเด็นไม่ได้ แต่ความเสี่ยงบางเรื่องเราสามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของห้องสมุด

4. การป้องกันความสูญเสียและการควบคุม ความเสี่ยงและการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น สามารถลดหรือจำกัดลงได้ โดยมีการจัดกิจกรรมการป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การมีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อการทำงานที่มีความปลอดภัย ลดโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมีการติดตั้งเครื่องตรวจจับควันไฟ สัญญาณเตือนไฟไหม้ และระบบดับเพลิงอัตโนมัติ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นการดำเนินงานเพื่อลด โอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในห้องสมุด

5. ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในเรื่องของการดำเนินงานภายในห้องสมุดและความรับผิดชอบทางด้านการบริหารจัดการเงินต่าง ๆ ภายในห้องสมุด

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด

ห้องสมุดต้องทำการสำรวจตนเอง และตอบคำถามให้ได้ว่าห้องสมุดมีความเสี่ยงอยู่ ณ จุดใด หรืองานใดบ้าง หรือมีความเสี่ยงใดที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและความสำเร็จของห้องสมุดในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด มีขั้นตอนดังนี้ (ศิริพร ศรีเชลียง, 2551, หน้า 83-85)

1. ห้องสมุดแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าห้องสมุดเป็นประธานกรรมการและมีหัวหน้าจากงานต่าง ๆ เช่น งานบริหาร งานบริการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวารสารและสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง งานพัฒนาศูนย์สารสนเทศ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เพราะบุคคลเหล่านี้ จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ของห้องสมุดเป็นอย่างดี และสามารถช่วยขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยงของห้องสมุดให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมา จะต้อง
 ทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจจะต้องระดมสมองจากบุคลากรในห้องสมุดให้ช่วยกันระบุ
 ความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่แท้จริงที่ส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว และก่อให้เกิดความเสียหาย
 แก่ห้องสมุด หรือทำให้ห้องสมุดไม่สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

3. การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและซับซ้อนมาก
 เพราะขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดและความรุนแรงและระดับของความเสี่ยง การประเมิน
 ความเสี่ยงต้องทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มี
 ความสำคัญและซับซ้อนมาก เพราะขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดและความรุนแรงและระดับ
 ของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต้องทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถประเมินและการจัดลำดับ
 ความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและซับซ้อนมาก เพราะขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดและ
 ความรุนแรงและระดับของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต้องทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถ
 วัดได้ เช่น อาจวัดเป็นจำนวน หรือใช้ระยะเวลาเป็นตัววัดก็ได้ เมื่อทำการวัดผลออกแล้วมีความเสี่ยง
 อะไรบ้างที่เกิดขึ้นในห้องสมุด จะต้องจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจกำหนดระดับของความเสี่ยงเอาไว้

4. วิธีบริหารหรือจัดการความเสี่ยงในห้องสมุด คณะกรรมการหรือผู้บริหารที่มี
 ส่วนรับผิดชอบและเกี่ยวข้องได้รับทราบการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด โดยพิจารณา
 จากคะแนนการประเมินและเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้ และควรจัดการความเสี่ยงใน
 แต่ละประเด็น ซึ่งมีวิธีการจัดการความเสี่ยงดังนี้

4.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การที่ห้องสมุดไม่ต้องกระทำ
 การใด ๆ เพิ่มเติมกับความเสี่ยงเลย ในกรณีนี้จะใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย หรือเห็นว่าน่าจะเกิดขึ้น
 น้อยหรือเห็นว่าการกำจัดความเสี่ยงอาจได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า

4.2 การลด (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลด
 โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง หรือเสียหาย ซึ่งจะต้องทำระบบการควบคุมเอาไว้เพื่อป้องกัน
 ความเสียหาย

4.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหยุดกิจกรรมทั้งหลายที่จะ
 ก่อให้เกิดความเสี่ยง และงดทำกิจกรรมนั้น แต่ใช้กิจกรรมรูปแบบใหม่แทน

4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิด
 หรือลดความเสียหายจากความเสี่ยงโดยการแบ่งหรือการถ่ายโอนให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงแทน
 เช่น การจ้างบุคลากรภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน หรือจัดทำประกันภัย เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยงในห้องสมุดจะต้องคำนึงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. ห้องสมุดต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
2. ห้องสมุดต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่
อย่างไร ณ จุดใด

3. กระบวนการจัดการความเสี่ยงในห้องสมุดเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิด
ความชัดเจน และมีการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในห้องสมุดได้รับทราบโดยทั่วกัน

4. เมื่อมีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องมีการรายงานผลแจ้งให้
ผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่ายได้รับทราบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีการแต่งตั้ง
คณะกรรมการ/ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการประเมินผล/
จัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและมีวิธีการบริหาร/ จัดการความเสี่ยงในห้องสมุดแต่ทั้งนี้การบริหาร
ความเสี่ยงในห้องสมุดจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
ภายในห้องสมุด

แนวคิดการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, หน้า 4) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่าย
หนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้าร่วมด้วย
เล็กน้อยได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่าง
ผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้น ต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกถึงขั้นสุดท้าย
ของโครงการ

พงษ์รัช วิวัณฐ (2546, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง
การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุและผลเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใด
อย่างหนึ่งของกิจการหรือหน่วยงาน

ถวิลวดี บุรีกุล (2548) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมช่วยเหลือ
โดยสมัครใจ โดยประชาชน ต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่าง ๆ ที่
คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาชาติแต่ไม่ได้หวังจะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือวิจารณ์
เนื้อหาของโครงการ

อมรพรรณ ประจันตวนิชย์ (2550, หน้า 23) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า
การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน

ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมติดตามและประเมินผล รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มคนหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคม

เนตรฐิ่ง อยู่เจริญ (2553, หน้า 25) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือหรือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือการร่วมกิจกรรมใด ๆ ในทุกระดับอันอาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วยความสมัครใจ ความกระตือรือร้น ตั้งใจ จริงใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

จากแนวคิดนักวิชาการข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและมีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงขั้นตอน กระบวนการ ระดับ รูปแบบ และลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

มาลี จันทรวังรุงกุล (2544, หน้า 18) และ ปิยวรรณ กลมวิทย์ (2547, หน้า 14) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมตามกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. ร่วมคิด ได้แก่ มีส่วนการค้นหาค้นหาปัญหาและสาเหตุแห่งปัญหา
2. ร่วมวางแผน ได้แก่ ร่วมกันคว่ำสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาหรือแก้ปัญหาและลดปัญหา ร่วมวางแผนนโยบาย ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากร มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. ร่วมดำเนินการ ได้แก่ มีส่วนร่วมดำเนินงานตามกิจกรรมที่วางไว้
4. ร่วมติดตามประเมินผล ได้แก่ มีส่วนร่วมในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

อิสระวัชร จันทรประเสริฐ และวันรักษ์ มิ่งมณีนากิน (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปิยวรรณ กลมวิทย์, 2547, หน้า 16) กล่าวถึง กระบวนการมีส่วนร่วมว่า มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมคิด หมายถึง การให้โอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล สภาพปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นคว้าหาปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตลอดจนการหาสาเหตุแห่งปัญหา และสร้างรูปแบบวิธีการที่จะแก้ไขปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตอบสนองความต้องการของชุมชน

2. ร่วมตัดสินใจ คือ ให้โอกาสร่วมตัดสินใจในทางเลือกที่จะใช้ทางเลือกที่มีอยู่หลายวิธี หรือทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยอาศัยข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ประมวลผลประกอบการตัดสินใจและนำมาวางแผนเพื่อแก้ปัญหา

3. ร่วมวางแผน หมายถึง ให้โอกาสในการวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อจัดและแก้ปัญหาที่สนองความต้องการชุมชน

4. ร่วมทำ หมายถึง การที่ประชาชนร่วมปฏิบัติ ร่วมดำเนินกิจกรรม แผนงาน โครงการ หรือนโยบายที่วางไว้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยสอดคล้องกับภูมิปัญญา และทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ

5. ร่วมติดตามประเมินผล หมายถึง มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไปให้เกิดประโยชน์ และสนองความต้องการของชุมชนหรือแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาหนทางแก้ไขโดยทันที เป็นการช่วยลดการสูญเสียของทรัพยากร และทำให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ณัฐนิชา ธรรมสุนทร (2552, หน้า 16) กล่าวถึง กระบวนการมีส่วนร่วมว่า มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมคิด หมายถึง การที่บุคลากรที่ได้มีส่วนร่วมในการค้นหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุแห่งปัญหา รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแนวทางแก้ไข โดยให้ทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลข่าวสาร

2. ร่วมตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรได้ร่วมตัดสินใจในการกำหนดวิธีการ หรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยผ่านการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ และนำมาวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน

3. ร่วมดำเนินการ หมายถึง การที่บุคลากรร่วมปฏิบัติ หรือร่วมดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการ หรือนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ รวมถึงการกระจายผลประโยชน์ด้วย

5. ร่วมประเมินผล หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จะเห็นได้ว่าลักษณะการมีส่วนร่วมต้องประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoooff (1980, pp. 59-78 อ้างถึงใน มยุรี ตันตะวงษ์ษา, 2546, หน้า 31)

กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. อายุ และเพศ
2. สถานภาพในครอบครัว
3. ระดับการศึกษา
4. สถานภาพทางสังคม
5. อาชีพ
6. รายได้และทรัพย์สิน
7. ระยะเวลาที่อยู่ในโครงการ
8. พื้นที่ดินถือครองและสถานภาพการทำงาน

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรห้องสมุดมีส่วนร่วมในการบริหารความเสียงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน โดยผู้วิจัยศึกษาถึงสถานภาพการทำงานของผู้บริหารกับปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุกัญญา เยาวชิรพงษ์ (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนตามนโยบายใหม่ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างเกณฑ์คุณลักษณะของบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน และศึกษาคุณลักษณะของบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนตามนโยบายใหม่ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ระหว่างผู้บริหารกับบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะตามสภาพปัจจุบันของบรรณารักษ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบรรณารักษ์อยู่ในสภาพตามเกณฑ์ระดับมากทุกด้าน โดยมี ความรู้เรื่องภาษาต่างประเทศ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีเพื่อ งานห้องสมุด การวางแผนเรื่องการพัฒนาอาสาสมัครไว้ช่วยงานห้องสมุด จรรยาบรรณวิชาชีพ บรรณารักษ์ และลักษณะการเป็นผู้นำ

วิมลพร ไสยวรรณ (2545) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสียงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ ระดับตติยภูมิ กรุงเทพมหานคร การวิจัย

ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแก่ผู้ให้บริการในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ ระดับตติยภูมิ กรุงเทพมหานคร 2. ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ ระดับตติยภูมิ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ 5 เรื่อง ได้แก่ 1. ผู้ให้บริการได้รับบาดเจ็บและสารน้ำผิดปกติ 2. ผู้ให้บริการได้รับบาดเจ็บจากการผูกมัด 3. ผู้ให้บริการตกเตียง/ลื่นหกล้ม 4. ผู้ให้บริการได้รับบาดเจ็บหรืออันตรายจากการที่พยาบาลใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ถูกวิธี หรือใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ชำรุด และ 5. ผู้ให้บริการได้รับการพยาบาลผิดคน รูปแบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ บทบาทและหน้าที่ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การค้นหาความเสี่ยง 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3. วิธีการจัดการความเสี่ยง และ 4. การประเมินผล โดยที่แต่ละขั้นตอนจะกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา วัตถุประสงค์ และลักษณะกิจกรรม

นิตานธิ ภูมิดี (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประการแรก เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ประการที่สอง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคล ประการสุดท้ายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรได้แก่ ด้านโครงสร้างการจัดองค์การ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัย อายุ ตำแหน่ง รายได้รวม และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรแตกต่างกันยกเว้นปัจจัย เพศ และระดับการศึกษา ส่วนการรับรู้ปัจจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงภายในองค์กร และความรู้เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

พัทธิดา สุภีร์สุทธิ (2550) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิภาพการ ใช้การบริหาร ความเสี่ยงในการปฏิบัติการพยาบาล ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง โดย กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาล จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. พยาบาลวิชาชีพปรับทราบนโยบาย ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรพยาบาลจากการประชุมของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับโรงพยาบาล และการประชุมในระดับหน่วยงาน 2. องค์กรพยาบาลนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มทางการพยาบาล และนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงกำหนด 3. พยาบาลวิชาชีพรับรู้ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการบริหารความ เสี่ยง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแรก ด้านกระบวนการพบปัญหาในเรื่องของการ ไม่เขียนรายงานอุบัติการณ์ และการไม่ได้รับการตอบสนองจากการรายงานอุบัติการณ์ ส่วนด้านที่สอง ด้านบุคลากร พบปัญหา ในเรื่องของการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือ และ ความรู้สึกลดขวัญและกำลังใจ 4. พยาบาลวิชาชีพให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ประการ คือ มีการอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ทุกคน และทุกระดับ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกิดอุบัติการณ์ มีการตอบสนอง ต่อรายงานอุบัติการณ์ทุกเรื่องทันที และแจ้งความก้าวหน้าในการดำเนินงาน มีการส่งเสริมและให้ กำลังใจโดยผู้บริหาร โดยการรับฟัง และเข้าใจบุคลากรเมื่อเกิดปัญหา

ดวงใจ ชั่วตระกูล (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน วิธิดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัยการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. การวิเคราะห์ปัจจัย ความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. การวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 283 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา จำนวน 1,415 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเสี่ยงใน สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมือง และในแต่ละภูมิภาค มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มนสิชา แสงวัง (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) ศึกษาแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ จำนวน 36 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน 2. แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางดังนี้ อันแรกได้แก่ อันดับแรก จัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ อันดับที่สอง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

วิฑูรย์ สมโต (2551) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1. สืบค้นถึงกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 2. ศึกษาลักษณะความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่และ 3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 288 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด กล่าวคือ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารเจ้าพนักงานของธนาคาร ปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการแก่ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข 2. ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยพบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยเพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิธีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากลถือปฏิบัติ 3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เป็นต้น

วินัย เวียงล่อ (2552) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2551 โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินจำนวน 2 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ ในด้านการระบุนความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกิจกรรมใหม่ของชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม และงานจัดเลี้ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน

ต้องหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความถี่ และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ พิจารณาโดยใช้การนับจำนวนครั้งของภารกิจที่ปฏิบัติ และภารกิจที่เกิดจากการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นระบบถูกต้องตามระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง ส่วนการควบคุมภายในโรงเรียน ควรดำเนินงานให้เป็นระบบ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้

ณัฐยา มงคลสวัสดิ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการศึกษาจะเข้าสู่สัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยตรงขององค์กรที่มีการใช้ความเสี่ยง และแจกแบบสอบถามให้แก่หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน บริษัทประกันภัย และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม ที่ยังคงเปิดดำเนินงานอยู่ใน ปี พ.ศ. 2551 จากการทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับคะแนนการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ (ส.ค.ร.) พบว่า จากมาตรวัด 14 ตัว มี 7 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินการบริหารความเสี่ยงของ (ส.ค.ร.) อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดการบริหารความเสี่ยง การรับรู้ การบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง การดำเนินงานขององค์กร และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ณัฐนิชา ธรรมสุนทร (2552) ศึกษาเรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพบริการด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ และศึกษาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

มีอายุระหว่าง 27-33 ปี สถานภาพโสด วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นวิชาชีพพยาบาลมากที่สุด มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงมากที่สุด และเห็นด้วยกับแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพงานบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติด้านการบริหารจัดการในระดับมากที่สุด ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา วิชาชีพ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง การร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการ และจำนวนครั้งในการอบรมที่แตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบริการด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพแตกต่างกัน

นฤนาถ เอี่ยมตระกูล (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ ฝ่ายก่อสร้าง บริษัท พรินท์ จำกัด มหาชน วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของฝ่ายก่อสร้าง 2. ประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ของฝ่ายก่อสร้าง 3. เสนอแนะแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ความเสี่ยงของฝ่ายก่อสร้างบริษัท พรินท์ จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมดซึ่งเป็นผู้เป็นบริหารของบริษัท โดยจำแนกเป็นผู้บริหารระดับสูง 4 คน และผู้จัดการโครงการ 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ ฝ่ายก่อสร้างที่เป็นปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการ บุคลากร ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน ผู้ว่าจ้าง 2. ประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของฝ่ายก่อสร้างที่สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ขาดแคลนแรงงาน ช่วงฤดูหนาว ความล่าช้าในการอนุมัติและสั่งงานของผู้ควบคุมงาน ความล่าช้าในการตัดสินใจของผู้ว่าจ้าง 3. การตอบสนองความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ ฝ่ายก่อสร้าง ในระดับที่มีความเสี่ยงสูง คือ การจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดหาแรงงานที่มีฝีมือ มีคุณภาพโดยตรงหรือจ้างผู้รับเหมาช่วง จัดให้มีการประชุมงานร่วมกันกับผู้ควบคุมงาน ผู้ว่าจ้าง เพื่อติดตามงานและสรุปในขั้นตอนการดำเนินงานล่วงหน้า ส่วนแนวทางในการควบคุมความเสี่ยง คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและแรงงานให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติตามกระบวนการ จัดการที่กำหนดไว้

งานวิจัยในต่างประเทศ

Casserly (2004) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในการจัดเก็บสารสนเทศของห้องสมุด มหาวิทยาลัยออแลบานี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยความเสี่ยงที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงทาง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การไม่เชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศ บรรณารักษ์ในฐานะ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านั้น เพื่อกำหนดบุคลากรห้องสมุดและ

มีการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยการวิจัยนี้เป็นการจัดการความเสี่ยงเพื่อพัฒนางานห้องสมุด โดยมีการพัฒนาบุคลากรห้องสมุดให้เป็นบุคคลที่มีคุณค่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับสารสนเทศ ซึ่งข้อมูลทางด้านอัตราการแลกเปลี่ยนเงิน หรือการผันผวนทางการเงินจะมีส่วนสำคัญในการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุสารสนเทศ อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ โดยบรรณารักษ์จะต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Wu and Shelfer (2009) ศึกษาเรื่อง การใช้บริการของผู้ใช้กับการบริหารความเสี่ยงในการจัดสรรงบประมาณ ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยบาธ ชิพ ดี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเป็นการศึกษาการทำงานของบรรณารักษ์งานจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ที่ใช้โปรแกรม ไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) ในการตัดสินใจซื้อทรัพยากรสารสนเทศและการจัดสรรงบประมาณของห้องสมุด โดยมี 2 ประเด็นหลักที่ใช้ในการอธิบายทฤษฎีคือ 1. การเพิ่มขึ้นของงบประมาณ (ลดน้อยลง) 2. การลดงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณนี้อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใช้บริการและกับผู้บริหาร

Tohidi (2011) ศึกษาเรื่อง การจัดการทางด้านความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร มหาวิทยาลัยอิสลาม ประเทศอิหร่าน ซึ่งในศตวรรษนี้ข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านการผลิตนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วของการจัดการในองค์กร ซึ่งผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้งาน การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อเป็นการรับประกันความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในขณะที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงก็มีบทบาทสำคัญเพื่อป้องกันความรู้ไหลของสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาสารสนเทศขององค์กรไว้ ซึ่งงานวิจัยนี้จะอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการกับความเสี่ยงกรอบแนวคิดในการทำงานเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการประเมินความเสี่ยง และลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง

สังเคราะห์งานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ยังไม่พบบางงานวิจัยการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดทุกประเภท พบแต่งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรประเภทอื่น ๆ อาทิ

ในสถานศึกษา โรงงาน โรงพยาบาล และธนาคาร เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรประเภทอื่น ๆ แต่สำหรับในต่างประเทศมีการศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดแล้ว สรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด

1.1 ด้านการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากงานวิจัยของ พัทธิตา สุภีร์สุทธิ์ (2550) พบว่า องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร มีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับโรงพยาบาล และระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ และแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพร ไสยวรรณ (2545) ที่พบว่า ผู้รับผิดชอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบในรูปแบบคณะกรรมการที่มีโครงสร้างของคณะกรรมการ คือ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และกรรมการ และบุคลากรหน่วยงาน อุบัติเหตุและฉุกเฉินในระหว่างการทำงานที่ รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน

1.2 ด้านการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง) จากงานวิจัยของ มณลิษา แสวง (2551) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กำหนดประเด็นข้อคำถามออกเป็น 4 ประเด็น คือ ประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ และประเด็นความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ และ ประเด็นความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ที่พบว่า มีปัจจัยเสี่ยง 8 ปัจจัยได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านการเงิน 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3. ความเสี่ยงด้านร่างกาย 4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ 5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร 6. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ 7. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม 8. ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา และนำจัดรวมกลุ่มเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษา 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการเงินและงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป โดยงานวิจัยของ มณลิษา แสวง (2551) ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) เป็นการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา และซึ่งต่างจากงานวิจัยของวิมลพร ไสยวรรณ (2545) ซึ่งพบว่า ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้งานเนื่องมาจากการให้บริการ ใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1. ผู้ใช้บริการได้รับยา/ เลือด และสารน้ำผิดปกติ 2. ผู้ใช้บริการได้รับบาดเจ็บจากการผูกมัด 3. ผู้ใช้บริการตกเตียง/ ลื่นหกล้ม 4. ผู้ใช้บริการได้รับบาดเจ็บหรืออันตรายจากเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ถูกวิธี และ 5. ผู้ใช้บริการได้รับการพยาบาลผิดคน เป็นการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล จะกำหนดจากงานที่ปฏิบัติ

1.3 ด้านการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง จากงานวิจัยของ นฤนาถ เอี่ยมตระกูล (2553) พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ ฝ่ายก่อสร้างที่สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ขาดแคลนแรงงาน ความล่าช้าในการอนุมัติและสั่งงานของผู้ควบคุม และความล่าช้าในการตัดสินใจของผู้ว่าจ้าง และสอดคล้องกับงานวิจัย นิศานาถ ภูมิดี (2549) ที่พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ ปัจจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงในองค์กรมากที่สุดในเรื่องความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยานสูงขึ้น เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อบริษัท

1.4 ด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากงานวิจัยของ มนสิชา แสงวัง (2551) พบว่า แนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยควรจัดอบรม ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต (2551) ที่พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหาร ความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ธนาคารมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย เวียงลอ (2552) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ในด้าน การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านการลด ความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทางการเงินและบัญชีมาปฏิบัติงานโดยตรง สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุ ผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Casserly (2004) ที่พบว่า บรรณารักษ์ในฐานะ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเหล่านี้ เพื่อกำหนดบุคลากรห้องสมุดและ มีการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.5 ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน จากงานวิจัยของ วิฑูรย์ สมโต (2551) ที่พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง ธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากร และนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพร ไสยวรรณ (2545) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ นั้น มีการประเมินผลความเสี่ยงในกระบวนการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จากงานวิจัยพหุชาติ สุทธิรสฤทธิ์ (2550) พบว่า การที่บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

รวมถึงการไม่ได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหา และรู้สึกขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญฐนียา ธรรมสุนทร (2552) ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบริการด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงในด้านตำแหน่งงาน (ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร) จากงานวิจัยของญฐนียา ธรรมสุนทร (2552) ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงาน (ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร) ต่างกัน มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบริการด้านการบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ที่ตั้งไว้ คือ บุคลากรห้องสมุดที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐแตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่า ทุกองค์กรเริ่มนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กร โดยมีกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการนำแนวทางของการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานว่า บุคลากรห้องสมุดที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยแตกต่างกัน เนื่องจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ตำแหน่งต่างกันจะส่งผลให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน