

รายงานผลการเข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ  
“การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

วันพฤหัสบดีที่ 10 กันยายน 2558

ณ ห้องประชุมเทาทอง 2 ศูนย์ปฏิบัติการโรงแรม มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

จากการเข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการ “การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” สรุปเนื้อหาสาระจากการเข้าร่วมสัมมนาได้ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความไม่แน่นอน (เราต้องคาดคะเนว่าเหตุการณ์จะเกิดหรือไม่เกิด และเตรียมมาตรการรองรับถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น)

มหาวิทยาลัยจะมองความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยเพียงด้านเดียวไม่พอ ต้องมองความเสี่ยงจากภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งหน่วยงานอาจยังใช้มุมมองในการหาความเสี่ยงจากภายใน ซึ่งในการมองความเสี่ยงยังมองความเสี่ยงในอนาคตน้อยไป

#### ตัวอย่างความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนช่วงเวลาการศึกษาตาม AEC เช่น การทำกิจกรรมนอกสถานที่ของนักศึกษาจากฤดูร้อนมาเป็นฤดูฝนการออกไปทำกิจกรรมเป็นช่วงที่ฝนตกอาจก่อให้เกิดความไม่สะดวก และเป็นอันตรายกับนักศึกษาได้ และการปรับช่วงเวลาการจบการศึกษาอาจทำให้นักศึกษาเสียโอกาสในการสมัครสอบเข้ารับราชการหรือการได้งานทำชั่วคราว

การที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานค้นหาความเสี่ยงเจอหรือมีความเสี่ยงอยู่ ไม่ได้หมายความว่าหน่วยงานนั้นมีความผิด แต่ทำให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง และสามารถเตรียมรับมือได้

การบริหารความเสี่ยงถ้าจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ควรมีการทำงานเป็นทีมไม่แบ่ง Section เยอะ ไม่แบ่งผู้รับผิดชอบหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์หรือจัดการความเสี่ยงไม่ได้

#### มองความเสี่ยงแบบ 4 มิติ

1) External 2) Future 3) Internal 4) Past

#### เข้าใจระดับของการวางแผนบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายขั้นถัดไป

1. วางแผนงานเป็นขั้นตอน โดยระบุผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องจัดเตรียมเพื่อลดความเสี่ยง การดำเนินการต่างๆ โดยสังเขป
2. วางแผนงานหรือโครงการต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของความเสี่ยง
3. วางแผนเชิงรุกโดยคาดการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้าหรือประเมินโอกาส พร้อมเตรียมการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น
4. วางแผนงานที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานระหว่างโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. วางแผนงานที่มีผลกระทบระดับกว้างโดยคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระยะยาว

Keywords : Cause Condition Consequence

Cause คือ การมองให้ออกว่าอะไรคือต้นทางของความเสีย อะไรเป็นสาเหตุของความเสีย โดยอาจจะใช้วิธีการตั้งคำถาม Why Why Why หลายๆ ครั้งเพื่อให้ทราบต้นทาง และสาเหตุที่แท้จริง อย่าหยุดการค้นหาสาเหตุที่สาเหตุแรก เพราะอาจจะทำให้เราไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงของความเสียนั้น

Condition คือ การตั้งเงื่อนไข กฎ ระเบียบ กรอบ พันธกิจ นโยบาย เราไม่ควรเอาสิ่งเหล่านี้มาตั้งเป็นความเสีย เพราะอาจจะทำให้เราไม่สามารถจัดการความเสียได้

Consequence คือ เราต้องคาดการณ์ให้ออกจากความเสียที่จะเกิดขึ้นว่ามีผลกระทบอะไรบ้าง

### **ความเสียสำคัญที่องค์กรควรระวัง ได้แก่**

1. ความเสียทาง Social Network คือ ความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร และไม่น่าเชื่อถือ เช่น มีคนโพสข้อความ และต่อท้ายว่าเป็นคนของหน่วยงานนี้ อาจทำให้หน่วยงานได้รับความเสียหายได้
2. ความเสียทาง
  - The Effects of China คือ ทุนการส่งออกของประเทศจีนตกลง อาจทำให้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้หรือไม่
  - Weaponization of Finance สงครามทางการเงิน เช่น อเมริกาผลิตน้ำมันได้เอง ทำให้ประเทศที่เคยส่งออกน้ำมันได้รับผลกระทบจากการส่งออก

### **วิเคราะห์บริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา จากแนวโน้มระดับนานาชาติ**

จำนวนนักศึกษาที่เลือกเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยนอกประเทศตนเองเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญในทศวรรษที่ผ่านมา และเป็นแนวโน้มที่สะท้อนทิศทางในอนาคตรวมทั้งนักศึกษาที่ออกมาศึกษาในต่างประเทศมีแนวโน้มที่มีศักยภาพหลากหลายกว่า \*1

#### ความเสียและโอกาสจากแนวโน้มระดับนานาชาติ

- ในอนาคตจำนวนนักศึกษามีโอกาสลดลงจากสังคมของประเทศที่เข้าสู่ Aging Society
- โอกาสการคัดเลือกมีน้อยลง (ปัจจุบันจุฬาฯ ยังไม่ได้รับผลกระทบแต่ในอนาคตมีความเสีย)
- ข้อเท็จจริงบางส่วนสะท้อนว่าการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยไม่ได้การันตีโอกาสการได้งานทำและความสำเร็จในการทำงาน
- ภาคสังคม ธุรกิจเริ่มตั้งคำถามถึงมาตรฐานการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย
- มีโอกาสดึงเอานักศึกษาชาวต่างประเทศที่สนใจศึกษาต่อต่างประเทศ
- นักศึกษาต่างประเทศจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็น International
- Tuition fee ของมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (4-6% ตั้งแต่ 2011) สะท้อนให้เห็นความต้องการเข้าศึกษาในสถาบันชั้นนำ

#### **การระบุความเสีย แบ่งเป็น**

##### 1. ลักษณะงาน

- งานประจำ เช่น การเรียนการสอน งานวิจัย การให้บริการทางการศึกษา กิจกรรมนักศึกษา
- งานยุทธศาสตร์ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

2. ลักษณะความเสี่ยง Strategic Risk Financial Risk Operation Risk Compliance Risk Reputation Risk และ Disaster Risk

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอน (ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่)

เศรษฐกิจ-สังคม-นโยบาย การชะลอตัวของเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร การกำกับดูแล

ระบบงาน วัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงาน ประสิทธิภาพของระบบ

ทรัพยากรบุคคล รูปแบบความต้องการที่แตกต่างออกไป Effective Engagement ที่แตกต่างกันในแต่ละ Generation

การแข่งขัน สภาพการแข่งขัน กลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการ Benchmarking การสร้างมาตรฐานที่เหนือกว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การสื่อสารที่รวดเร็ว การสร้างความเชื่อมั่นผ่านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ การป้องกันความเสียหายอันเกิดจากการเผยแพร่ข้อมูลที่คาดเคลื่อนหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรผ่านเครือข่ายออนไลน์

มุมมองของการมองความเสี่ยงแบบผู้ก่อการร้าย (Terrorist's View) ภารกิจ-โจทย์-การบรรลุเป้าหมาย เครื่องมือ-ข้อต่อรอง-น้ำหนักในการต่อรอง เป้าหมายในเชิงสัญลักษณ์ ประวัติการประสบเหตุ การเข้าถึงเป้าหมาย การแยกแยะเป้าหมาย ประชากร พื้นที่ใกล้เคียง

### แนวทางการวางแผนโครงการโดยตระหนักถึงความเสี่ยง

1. วิเคราะห์บริบทและกำหนดประเด็นปัญหา/ทิศทาง
2. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์/ทิศทาง OR พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (TOR หรือกรอบอื่นๆ)
3. วางกรอบแนวทางการดำเนินงาน/วางแผนอนุมัติงบประมาณ
4. การขออนุมัติแผน/ขออนุมัติงบประมาณ
5. การปฏิบัติงาน/การดำเนินงานตามแผน +P D C A
6. ติดตามประเมินผลการรายงานผล/การนำเสนอผลดำเนินงานสู่ระดับบริหาร

### เทคนิคการลดความเสี่ยงระดับองค์กร

1. คิด+ตระหนัก (ความเสี่ยง) ครบทุกมิติ
2. วางแผนจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะหน้า
3. คำนึงถึง Side effect เมื่อเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

### กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง

ทราบและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีทิศทางที่สอดคล้องกันในแต่ละช่วงเวลา มีความเป็นไปได้จริง

-ระดับตนเอง KPI Target ระดับความก้าวหน้า รายการของงานที่แล้วเสร็จ ขั้นตอนของงาน ชิ้นงานที่ดำเนินการเสร็จ

-ระดับองค์กร ผลสัมฤทธิ์ ภาพรวมความก้าวหน้า Feedback และติดตามการทำงาน การควบคุมความเสี่ยงที่การดำเนินงานไม่เสร็จ

มหาวิทยาลัยไม่ใช่สถานที่ผูกขาดทางด้านความรู้อีกต่อไป เนื่องจากยุคปัจจุบันนักศึกษาสามารถค้นหาความรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ตรงไหนด้วยเทคโนโลยีหรือทาง Social Network เราจะทำอย่างไรให้นักศึกษามีความรู้แบบ Multiskilling รู้หลายอย่าง หลายเรื่อง ให้นักศึกษาสามารถจบออกไปไม่ว่าจะไปรับตำแหน่งอะไรก็สามารถปฏิบัติงานได้

การดำเนินการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในของสถาบันการศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1) จัดเตรียมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เช่น เป้าหมายยุทธศาสตร์ โครงการสำคัญ การดำเนินการสำคัญของปี บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงในปีนั้นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนงาน ข้อมูลความเสี่ยงเดิม ผลวิเคราะห์ SWOT (ถ้ามี) และรายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะควรได้รับการพิจารณาในปีนั้นๆ

2) ประชุมระดมความคิด โดยการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดทิศทางการวางแผนบริหารความเสี่ยง มอบหมายให้ไปไต่ร่องความเสี่ยง และทำความเข้าใจร่วมกันว่า เน้นความเสี่ยงมิใช่ปัญหา เน้นสร้างกรอบการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิด มีความสั้น กระชับ ชัดเจน

3) สรุประเด็นความเสี่ยง นำประเด็นที่ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่กลับไปทำการบ้านมารวบรวมและวิเคราะห์ สรุประเด็น กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน