

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารทุกระดับและของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งบริหาร และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนข้อมูลบุคลากรเพิ่มข้อมูล ได้แก่ ประเภทและสังกัด

จากการศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.24 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 11.76 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ร้อยละ 41.19 รองลงมาคืออายุ 46-55 ปี ร้อยละ 35.29 มีอายุ 25-35 ปี และมีอายุ มากกว่า 55 ปี เท่ากันร้อยละ 11.76 ส่วนระดับการศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 52.94 รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 29.41 และระดับปริญญาตรี ร้อยละ 17.65 สำหรับตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้บริหารส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 17.65 และรองลงมาคือตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 11.76 และในส่วนของระดับบุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ ร้อยละ 47.06 รองลงมาคือตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย-พนักงานปฏิบัติงาน ร้อยละ 17.65 และตำแหน่งพนักงานส่วนงาน ร้อยละ 5.88

สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและบุคลากรพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21-30 ปี ร้อยละ 41.18 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-20 ปี ร้อยละ 35.29 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี ร้อยละ 17.65 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานที่สุดคือ 31-40 ปี ร้อยละ 5.88

6.1.2 ผลการศึกษาประวัติการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยวิธีการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในฐานะที่เป็น

หน่วยงานภาครัฐในขณะนั้นก็ได้ดำเนินจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยตรวจรับทุกคณะ สำนัก สถาบัน และศูนย์ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ไปตามมาตรฐาน ดังนั้น คณะฯก็ได้มีการดำเนินการ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานระบบการควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่จัดวางและพัฒนาระบบการควบคุมภายในของคณะฯในแต่ละด้านให้สอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัย และของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน โดยมีคณะกรรมการกลางจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นผู้ทำหน้าที่กำกับนโยบายและแนวปฏิบัติ ตลอดจนการนำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ของปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงและป้องกันความเสี่ยง แต่ผลปรากฏว่ายังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่

6.1.3 ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลศึกษาการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามกรอบแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission) ในภาพรวมจำนวนแปดด้าน ยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่ แต่คณะฯสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังรายละเอียดตาราง 5.2

สรุปผลการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)

ตาราง 5.2 ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
1. สภาพแวดล้อมขององค์กร 1) องค์กรของท่านมีนโยบายหรือทิศทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างไรบ้าง	- โครงสร้างของสายงานยังไม่ชัดเจน บุคลากรบางหน่วยยังไม่ทราบว่าตนเองขึ้นอยู่กับหน่วยงานใด - ด้านการปฏิบัติงาน คณะฯ ยังคงมีการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาก่อนมีการจัดสอบประมวลความรู้และก่อนสอบขึ้นทะเบียนเพื่อขอรับใบประกอบโรคศิลป์หรือใบประกอบวิชาชีพด้านการพยาบาล พบว่า เปอร์เซ็นต์ในการสอบไม่ผ่านเกณฑ์ของสภาการพยาบาลคือ น้อยกว่าร้อยละ 80 - ความรู้ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างต้องแท้	- ป ำ น กลาง

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
2) องค์กรของท่านมีการดำเนินการหรือมี วิธีการเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของ องค์กรอย่างไรบ้าง	- คณะฯมีการกำหนดให้เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมเป็น 1 ใน 4 ประเด็นใน Branding ของคณะฯ ไว้ด้วยคือ ความรู้ ดี ปฏิบัติเด่น เน้นวิจัย ใฝ่ คุณธรรม - การสนับสนุนการทำวิจัย ของบุคลากร เป็นไปเพื่อวิจัย สถาบัน และเพื่อเป็นไปตาม ดัชนีชี้วัดขององค์กร แต่ ไม่ได้พิจารณาถึงความคุ้มค่า ต้นทุน และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลงานวิจัย	- ต่ำ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 1) องค์กรของท่านมีการดำเนินการกำหนด วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงในระดับ องค์กรไว้อย่างไรบ้าง 2) องค์กรของท่านมีการดำเนินการกำหนด วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงในระดับ กิจกรรมไว้อย่างไรบ้าง	-ไม่ได้มีการประเมินผลด้าน ความคุ้มค่าต้นทุนในการจัด กิจกรรม/โครงการ	- ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
3. เหตุการณ์บ่งชี้ 1) องค์การของท่านมีกิจกรรมใดบ้างของกระบวนการปฏิบัติ การหรือกระบวนการทำงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	- การรับเข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาไม่เป็นไปตามแผน - การสำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่เป็นไปตามแผนกำหนดการศึกษา - การสอนมีหลายหลักสูตร ในขณะที่มีจำนวนอาจารย์ลดลง เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ และยังไม่สามารถรับนักศึกษาใหม่ได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติไว้สูง จึงไม่มีผู้สมัคร ทำให้อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่มีภาระงานมาก อาจทำให้เกิดภาวะเครียดและเหนื่อยล้า มีผลต่อคุณภาพการสอนและมีโอกาสเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากร หากมีคู่แข่งสถาบันการศึกษาอื่น ชักจูงให้ย้ายไปสอนหรือลาออก การจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีคณะฯยังคงมีปัญหา	-ปานกลาง

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
	เกี่ยวกับแหล่งฝึกปฏิบัติงาน ของนักศึกษาหลักสูตร นานาชาติ - การฟ้องร้องของผู้ป่วยหรือ ญาติของผู้ป่วย กรณีนักศึกษา ทำงานผิดพลาด หากอาจารย์ผู้ นิเทศไม่ได้ดูแลอย่างใกล้ชิด - ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล บุคลากรขาดความรู้ ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับการ บริหารงานบุคคลที่กำหนด ขึ้นใหม่ - ด้านงบประมาณ ยังขาดการ วิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุน อย่างเป็นระบบ และ ครอบคลุมทุกกิจกรรม - ด้านทรัพย์สิน ผู้ใช้งานยัง ปฏิบัติไม่ถูกต้องในการ เคลื่อนย้ายทรัพย์สิน และไม่ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
2) องค์กรของท่านได้ดำเนินการตรวจสอบหรือค้นหากิจกรรมที่อาจบ่งชี้ว่า มีความเสี่ยงสำคัญอะไรบ้าง ที่จะเป็อันตรายต่อองค์กร	- จำนวนรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน - นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาตามแผนกำหนดการศึกษา - การทำงานผิดพลาดของนักศึกษา - การรายงานการประเมินตนเอง (KPIs) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ - การดำเนินการตรวจสอบหรือค้นหากิจกรรมของหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมตามภารกิจที่ได้รับผิดชอบทุกหน่วยงาน	- ปานกลาง
3) องค์กรของท่านมีการดำเนินการอย่างไร ที่จะดำเนินการควบคุมคุณภาพภายในของอย่างมีคุณภาพ	- คณะฯ ไม่ได้ให้บุคลากรทุกคนเข้ารับอบรมความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถระบุหรือปัจจัยเสี่ยงได้ และทราบวิธีการควบคุมความเสี่ยง	- ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง 1) องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรอย่างไรบ้าง	- การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมิน TOR และมีการประเมินผลพฤติกรรมและคุณลักษณะการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีมีการสำรวจผลการปฏิบัติงานในเชิงลึก	- ต่ำ
2) องค์กรของท่านมีการประเมินความเสี่ยงหรือกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการพิจารณาระดับความเสี่ยงไว้อย่างไรบ้าง	- พิจารณาจากเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยง โดยกำหนดจากความถี่หรือโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ และกำหนดจากความรุนแรงของผลกระทบของเหตุการณ์ - พิจารณาจากการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่คณะฯจัด แต่บุคลากรไม่ได้เข้ารับการอบรมทุกคน อบรมเฉพาะผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย - ประเมินจากเป้าหมายที่คณะฯได้กำหนดไว้ในแผนบริหาร	- ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
	จัดการเชิงกลยุทธ์ของคณะฯ (BSC) ที่จัดทำขึ้นประจำปี งบประมาณ	
3) องค์การของท่านมีการพิจารณาประเมิน ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการระบุความเสี่ยง อย่างไร	-การประเมินผลกระทบของ เหตุการณ์ความเสี่ยง โดย ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการ ระบุความเสี่ยงคือ การ ตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องตามปัจจัย พิจารณาจะทำให้กิจกรรมการ ควบคุม/แก้ไข อาจไม่ เหมาะสม อาจสูญเสีย ทรัพยากรและเวลาในการ บริหารความเสี่ยงนั้น ๆ หรือ อาจไม่สามารถควบคุมความ เสี่ยงนั้น ๆ ได้	- ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง 1) องค์กรของท่านมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างไรบ้าง เมื่อระบุเหตุการณ์บ่งชี้และประเมินความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้อย่างคุ้มค่าคุ้มทุน	- การพิจารณาความคุ้มค่าคุ้มทุนในการเปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) - พิจารณาวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสภาพแวดล้อมที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร พร้อมทั้งพิจารณาโอกาส-ภัยคุกคาม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร	- ปานกลาง
2) องค์กรของท่านมีกลไกในการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและจากปัจจัยภายใน โดยพิจารณาจากสิ่งใดบ้าง	-การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากนโยบายการเปลี่ยนแปลงกรอบมาตรฐานหลักสูตร ของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	-ปานกลาง

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม 1) องค์กรของท่านมีนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงอย่างไรบ้าง	- โครงสร้างองค์กรยังไม่ชัดเจน และการแต่งตั้งหัวหน้างานยังไม่เรียบร้อย - จำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่เป็นตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาล - อาจารย์ผู้สอนไม่เพียงพอ เกิดจากการเกษียณอายุราชการและเกณฑ์การรับสมัครเนื่องจากมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติการศึกษาสูงทำให้ไม่มีผู้มาสมัคร - ยังคงมีการเข้า-ออกงาน ของบุคลากรเนื่องจากการจ้างงานยังคงเป็นตำแหน่งพนักงานส่วนงาน ไม่ใช่ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย-พนักงานปฏิบัติงาน - กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของพนักงานปฏิบัติงานและกฎ-ระเบียบข้อบังคับในงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน	-ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
2) องค์กรของท่านมีระบบและขั้นตอนการควบคุมภายในอย่างไรบ้าง	-ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และให้มีการรายงานผลตามลำดับขั้น -ในหน่วยงาน บุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ อย่างเต็มที่	- ต่ำ
7. การตรวจสอบและติดตาม 1) องค์กรของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบและติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไรบ้าง 2) องค์กรของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการรายงานการควบคุมดูแลคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างไรบ้าง	- ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังมีรายละเอียดของงานที่ไม่ค่อยชัดเจนครอบคลุมเท่าที่ควร พร้อมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน -บุคลากรไม่มีความรู้หรือทราบถึงความสำคัญ หรือปัจจัยเสี่ยงหรือความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	- ต่ำ
8. สารสนเทศและการสื่อสาร 1) องค์กรของท่านมีการบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศขององค์กรอย่างไร	-การกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตามความเหมาะสมและความจำเป็น -ความเชื่อถือของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ -การกำหนดนโยบายด้าน IT	- ต่ำ

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
8. สารสนเทศและการสื่อสาร 1) องค์กรของท่านมีการบริหารความปลอดภัย ของระบบสารสนเทศขององค์กรอย่างไร	-การกำหนดสิทธิการเข้าถึง ข้อมูลตามความเหมาะสม และความจำเป็น -ความเชื่อถือของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ -การกำหนดนโยบายด้าน IT	- ต่ำ
2) องค์กรของท่านมีวิธีการในการบริหาร สารสนเทศอย่างเป็นระบบอย่างไรบ้าง	-การแจ้งเวียน หรือการรับรู้ ข่าวสารบนระบบ MIS ของ ส่วนงาน และการใช้งานยัง ใช้ไม่เต็มที่	- ต่ำ
3) องค์กรของท่านมีระบบการติดต่อสื่อสารให้ บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ และเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเกี่ยวกับระบบความเสี่ยงด้าน สารสนเทศอย่างไรบ้าง	-ด้านการสื่อสาร พบว่าการ สื่อสารภายในหน่วยงานและ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกยังไม่ครอบคลุม และชัดเจนเท่าที่ควรเนื่องมา จากความไม่เข้าใจใน รายละเอียดเนื้องาน หรือ ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร	-สูง

ตาราง 5.2 (ต่อ)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ผลการศึกษา	ระดับ ความเสี่ยง
4) องค์กรของท่านมีวิธีการปฏิบัติในการ ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงาน หรือป้องกันความเสี่ยงในความ รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง	- เพื่อเป็นการประหยัด ทรัพยากร ลดขั้นตอนเวลา และการให้ความร่วมมือ คณะฯมีระบบแจ้งเวียน อีเมลผ่านทางระบบ e-office แต่ใช้ไม่เต็มที่ -บุคลากรขาดความเอาใจใส่ ในงานที่รับผิดชอบและ ขนขวายหาความรู้เพิ่มเติม	-ปานกลาง

6.1.4 แผนบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์

1) สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ยังคงพบปัจจัยเสี่ยงอยู่และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นดังนี้

- ด้านโครงสร้างของสายงาน คณะฯควรปรับจัดโครงสร้างองค์กรในระดับหน่วยงานโดยเร็ว พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตภาระงานของแต่ละงานรวมทั้งหน่วยงานย่อยภายในงานให้เสร็จเรียบร้อยโดยเร็ว

- ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาก่อนที่จะออกไปประกอบวิชาชีพ คณะฯควรมีการจัดการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนโดยหาวิธีการหรือเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนและเข้าใจเนื้อหากระบวนการวิชาที่ยาก ให้เข้าใจง่ายและจดจำ พร้อมทั้งนำไปใช้ได้ง่าย

- ความรู้ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ และอีกข้อหนึ่งก็คือต้องให้บุคลากรศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ถ่องแท้และเข้าใจ และนำไปใช้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดถึงขั้นที่เสียหายได้

- Branding ของคณะฯ คณะฯควรมีการติดตามหรือประเมินผลเรื่องคุณธรรม และจริยธรรมด้วยว่า มีการนำไปใช้จริง

- ด้านการทำวิจัยของบุคลากร คณะฯ ควรมีการประเมินผลด้วยว่างานวิจัยที่ทำ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่าคุ่มทุนหรือไม่ สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้ในระดับใด

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่และมีความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านการประเมินความคุ้มค่าคุ่มทุน คณะฯควรมีแผนการประเมินและติดตามความคุ้มค่าคุ่มทุนในการจัดกิจกรรมทั้งระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ถึงแม้ว่าการจัดกิจกรรมในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม จะมีการกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปีแล้วก็ตาม

3) เหตุการณ์บังชี้ (Event Identification)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านเหตุการณ์บังชี้ขององค์กร ยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านการรับเข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา คณะฯควรมีการพิจารณาการเปิดสาขาที่มีผู้สนใจที่จะศึกษาและเป็นที่ต้องการของสังคมเป็นอันดับแรกก่อน ไม่ควรเปิดหลายสาขา ในปีการศึกษาเดียวกันในขณะที่ยังคงมีนักศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษาคณะฯ ควรมีการปรับกลยุทธ์ในการสรรหาผู้ที่เข้าศึกษา และจงใจให้ผู้ที่มีความคุณภาพเข้าศึกษา

- ด้านการสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา คณะฯควรมีการปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตร เช่น จำนวนหน่วยกิตควรลดลงเพราะหากมีมากเกินไปทำให้ผู้ที่ศึกษาเรียนหนัก ทำให้เริ่มการทำวิทยานิพนธ์หรือการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ช้า เป็นสาเหตุให้นักศึกษาสำเร็จ

การศึกษาช้ากว่าแผนที่กำหนด คณะฯควรมีการต่อรองหรือขอความเห็นชอบจากสภาการพยาบาล ในการปรับโครงสร้างของหน่วยกิตลง

- ด้านคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์สอนในคณะฯ จะต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จึงเป็นสาเหตุของการไม่มีผู้มาสมัครเป็นอาจารย์ของคณะฯ คณะฯควรมีการต่อรองกับมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเกณฑ์การรับสมัครผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์

- ด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี เนื่องจากคณะฯมีปัญหาเกี่ยวกับแหล่งฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) ดังนั้น คณะฯควรปรับโครงสร้างหลักสูตรดังกล่าวเป็นแบบ Bilingual โดยให้นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต(หลักสูตรนานาชาติ) ที่เป็นคนไทย เข้าฝึกปฏิบัติงานพร้อมกับนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรปกติ) สำหรับนักศึกษาที่เป็นชาวต่างชาติ คณะฯควรรหาแหล่งฝึกปฏิบัติงานในประเทศที่เป็นภูมิลำเนาของนักศึกษา อาจจะเป็นการศึกษาแบบ ปี 1 และปี 2 เรียนในคณะฯ ปี 3 และปี 4 ให้นักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่เป็นภูมิลำเนาของนักศึกษา

- ด้านเกี่ยวกับกรณีนักศึกษาทำงานผิดพลาดในกรณีฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย คณะฯควรมีจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอนที่ทันสมัย และเปิดให้บริการทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ เพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกทักษะเพิ่มขึ้น และคณะฯ ต้องริบดำเนินการเพิ่มจำนวนอาจารย์เพื่อให้อาจารย์ได้มีผลงานอย่างใกล้ชิด กรณีอาจารย์ไม่เพียงพอ อาจารย์เกษียณอายุราชการ

-ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการที่บุคลากรขาดความรู้ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดขึ้นใหม่ คณะฯควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้บุคลากรได้ทราบถึงสิทธิที่ควรจะมีพึงได้

- ด้านงบประมาณ คณะฯยังขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมทุกกิจกรรม ดังนั้น คณะฯควรกระตุ้นหน่วยงานที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนทุกกิจกรรม อย่างเห็นเป็นรูปธรรม

- ด้านทรัพย์สิน คณะฯควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง และใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

- ด้านการรายงานการประเมินตนเอง (KPIs) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ คณะฯ ควรขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันดำเนินการปรับปรุง แก้ไข หรือ

ประเมินผลในงานที่เป็นภารกิจหลักของคณะ ให้เป็นไปตาม KPIs เพื่อการรับการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของคณะฯ

- ด้านการดำเนินการตรวจสอบหรือค้นหากิจกรรมของหน่วยงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมตามภารกิจที่รับผิดชอบ คณะฯ ควรมีการติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าคุ้มทุนในการดำเนินการจัดกิจกรรมที่เป็นภารกิจของคณะฯ

- ด้านการให้การอบรมความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง คณะฯ ควรให้บุคลากรทุกคนมีความรู้เรื่องความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้น จึงควรให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อจะได้ทราบว่าการปฏิบัติงานประจำวันทุกวันนี้มีอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยเสี่ยงบ้าง หากเกิดความเสี่ยงขึ้นองค์กรจะได้รับความเสียหายในระดับไหน

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงขององค์กรยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นดังนี้

- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะฯ ควรมีวิธีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานในเชิงลึก

- ด้านเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยง โดยการกำหนดความถี่หรือโอกาส คณะฯ ควรมีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง พร้อมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของงานในแต่ละหน่วยงาน หรือกลุ่มการพยาบาล หรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ หากพบว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น คณะฯ สามารถประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่ามีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กรอย่างไร

- ด้านการประเมินผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจระบุความเสี่ยง เมื่อทราบว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ระบุได้ว่าเป็นความเสี่ยง คณะฯ ต้องมีทราบว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่เป็นเหตุที่ก่อให้เกิดการระบุได้ว่าเป็นความเสี่ยง จากนั้นต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เมื่อควบคุมความเสี่ยงแล้ว ควรมีการประเมินความเสี่ยงนั้นว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ต่อจากนั้นต้องมีการปรับปรุงการควบคุมความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จากการศึกษพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการตอบสนองความเสี่ยงขององค์กรยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ใน

ระดับปานกลาง ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านการพิจารณาความคุ้มค่าคุ้มทุนในการเปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) คณะฯจะต้องมีการวางแผน มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนในการเปิดสอนหลักสูตรดังกล่าว และเมื่อแผนได้รับการแก้ไขหรือควบคุมหรือวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนได้แล้ว จึงดำเนินการต่อไป

- ด้านการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็ง ของสภาพแวดล้อมที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร พร้อมทั้งการพิจารณาโอกาส-ภัยคุกคาม คณะฯจะต้องวางแผนโดยการนำผลการประเมินของการรับตรวจการประกันคุณภาพภายใน หรือจากการตรวจสอบภายนอกมาพิจารณาและปรับตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากนั้น มีการติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการที่เปลี่ยนไป ของยุทธศาสตร์ของชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำกลยุทธ์มาปรับให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยวิธีการติดตามวิเคราะห์สถานการณ์

- ด้านการปรับปรุงหลักสูตรที่ไม่เป็นไปตามแผน คณะฯควรมีการวางแผนและดำเนินการเร่งรัดกระบวนการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามแผน และกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนร่วม รับทราบถึงผลการไม่ดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกิจกรรมการควบคุม ยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านโครงสร้างขององค์กรและการแต่งตั้งหัวหน้างาน คณะฯควรปรับจัดโครงสร้างองค์กรในระดับหน่วยงานโดยเร็ว พร้อมทั้งดำเนินการคัดเลือกคัดสรรหัวหน้างานตลอดจนการกำหนดขอบเขตภาระงานของแต่ละงาน รวมทั้งหน่วยงานย่อยภายในงานให้เสร็จเรียบร้อยโดยเร็ว

- ด้านจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษา และอาจารย์ผู้สอนไม่เพียงพอ คณะฯควรเร่งประชาสัมพันธ์การรับสมัครครูพี่เลี้ยง (Preceptor) หรือ ครูคลินิก เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีจำนวนเพียงพอ และควรมีการต่อรองเกณฑ์การสมัครเป็นอาจารย์ เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติในการรับสมัครผู้ที่จะเป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัย จะต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ทำให้ไม่มีผู้มาสมัคร

- สำหรับมีกรณีการเข้า-ออกงานของบุคลากร เพราะในปัจจุบันการเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ผู้ที่สมัครเข้าทำงานจะเป็นตำแหน่งพนักงานส่วนงานโดยว่าจ้างจากเงินรายได้เท่านั้น ทำให้ค่าจ้างอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อเข้ามาแล้วหากไปสมัครสอบคัดเลือกในองค์กรอื่นที่เป็นของรัฐ เงินเดือนสูงกว่า สวัสดิการดีกว่า ค่ารักษาพยาบาลก็มีให้ สรุปได้ว่ามันคงกว่าก็จะมีการออกจากองค์กรไป ดังนั้น คณะฯควรมีการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้นมาก

- ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ คณะฯ ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรหรือพนักงานทุกคน ศึกษากฎ ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างต่อเนื่อง และแม่นยำ และมีการจัดอบรมให้ และเพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

- ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติหน้าที่แทนกัน คณะฯ ควรมีการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ความผิดพลาดเกิดขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานขั้นตอนไหน มีอุปสรรคอะไรทำให้งานไม่สำเร็จตามที่กำหนด ชิ้นงานที่ปฏิบัติมีความยาก-ง่ายในระดับใดสำหรับการปฏิบัติหน้าที่แทนกันกรณีบุคลากรที่รับผิดชอบติดภารกิจไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ คณะฯควรเร่งดำเนินการหรือสนับสนุนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เข้าใจง่าย สะดวกในการใช้ หรือจัดทำ work instruction หรือ work flow ในการปฏิบัติงาน

7) การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการตรวจสอบและติดตามดูแล ยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะฯ ควรมีมาตรการหรือมีการควบคุม หรือมีการประเมินผลเป็นคะแนนนิยมว่า หากปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการทำงานในองค์กรได้อย่างคุ้มค่าคุ้มทุนในด้านเวลาและทรัพย์สินขององค์กร จะมีเพิ่มเปอร์เซ็นต์ในการขึ้นค่าจ้างให้เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- ด้านความสำคัญ หรือปัจจัยเสี่ยง หรือความรุนแรงของความเสี่ยง คณะฯ ควรมีแผนบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น อาจทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และควรมีการจัดอบรมการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทุกคนใน

องค์กร เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ ควบคุมได้ แก้ไขได้ และเพื่อเป็นการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

8) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ยังพบปัจจัยเสี่ยงอยู่ และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นดังนี้

- ด้านการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล ความเชื่อถือของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และการกำหนดนโยบายด้าน IT คณะฯ ควรมีการระบุผู้รับผิดชอบระบบสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน เพื่อช่วยต่อการให้ความช่วยเหลือ หากเกิดข้อขัดข้อง คณะฯ ควรมีการเฝ้าระวังและหรือติดตามความเชื่อถือของซอฟต์แวร์ว่า ควรมีความเสถียรอยู่ในระดับหนึ่ง

- การใช้งานบนระบบ MIS ควรมีโปรแกรมเมอร์ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้การทำงานบนซอฟต์แวร์มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากรขององค์กรอีกระดับหนึ่ง

- สำหรับในด้านการสื่อสารขององค์กร คณะฯ ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ในเนื้อหาในงานในแต่ละเรื่องที่ผ่านมาหน่วยงานกลางของคณะฯ ควรจำแนกได้ว่างานแต่ละชิ้นงานที่เข้ามาเป็นงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วถูกต้อง ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และถึงมือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

- ในด้านความเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ คณะฯ ควรมีมาตรการหรือทดสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายว่า งานที่ปฏิบัติมีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

6.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษา เรื่องการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากผลการศึกษา พบว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่ เพราะในด้านสภาพแวดล้อมของคณะฯ ในเรื่องการกำหนดนโยบายหรือทิศทางการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้มีการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะฯ พร้อมทั้งมีการ

ดำเนินการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) โดยคณะฯได้มีการบูรณาการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสียหายต่างๆ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงของคณะฯได้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของคณะฯด้วย เพราะคณะฯได้ถือว่าเป็นการดำเนินการที่สำคัญพร้อมทั้งได้กำหนดให้ครอบคลุมทุกพันธกิจของคณะฯ ด้วย ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงของคณะฯก็จะประกอบไปด้วยความเสี่ยงทั้งด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็จะมีการควบคุมภายในในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมก็โดยการที่ผู้ที่ปฏิบัติด้านการเงินจะต้องความรู้ความสามารถและมีทักษะ พร้อมทั้งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีจริยธรรม จรรยาบรรณ ส่วนการดำเนินการควบคุมภายในด้านงบประมาณ ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ก็โดยการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม พร้อมทั้งจะต้องมีแผนการขอตั้งงบประมาณที่ครอบคลุมภารกิจหลัก และระยะเวลาที่จะมีการใช้จ่ายงบประมาณ และจะต้องมีหน่วยงานเจ้าของงาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ สำหรับด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการศึกษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมไปถึงการควบคุมภายในในด้านการจัดการ ซึ่งได้มีการวางแผนการกำหนดนโยบายโครงสร้างการบริหารงานและภารกิจหลัก พร้อมทั้งมีการกำหนดปรัชญาและวิสัยทัศน์ของคณะฯ จะเป็นการดำเนินการการควบคุมตามตัวชี้วัดในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของคณะฯ ส่วนการดำเนินการหรือมีวิธีการเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และจริยธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คณะฯก็จะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหากมีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆก็จะมีดำเนินการงานในรูปของคณะกรรมการ พร้อมทั้งมีส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของอาจารย์ โดยการเผยแพร่เรื่องจรรยาบรรณของอาจารย์ทาง website ของคณะฯด้วย ตลอดจนคณะฯได้มีการกำหนดให้เรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมเป็น 1 ใน 4 ประเด็น ไว้ใน Branding ของคณะฯด้วย ในส่วนของการศึกษาข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของ COSO พบว่า มีความคล้ายคลึงกันคือ แนวคิดของ COSO ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนด

เป้าหมายขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการขององค์กร ซึ่งในการดำเนินการบุคลากรทุกคนจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย และผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร โดยนำมาพิจารณาเป็นความเสี่ยงที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยและจะต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรด้วย เพื่อให้บุคลากรได้มองเห็นความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร หากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้รับการออกแบบที่ดี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจยอมรับได้ ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้แก่องค์กรได้ และในการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ อันได้แก่ จริยธรรมองค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร ทิศทางในการบริหารความเสี่ยง พบว่ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ จากการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรโดยทั่วไปแล้ว คณะฯจะกำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว จำนวน 7 ด้านคือ ด้านรัฐบาล สังคมและประเทศชาติ ด้านการเงิน ด้านผู้บริหาร ด้านภาพลักษณ์ ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต และด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ซึ่งในแต่ละด้านได้มีการกำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงกำกับไว้ด้วยแล้ว พร้อมทั้งได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ด้วย สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมซึ่งในการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม/โครงการ คณะฯได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกกิจกรรมอยู่แล้ว โดยในแต่ละกิจกรรม/โครงการได้บรรจุไว้ในแผนการจัดกิจกรรม/โครงการประจำปีงบประมาณด้วยแล้ว แต่การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงคณะฯ ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่คณะฯก็ได้มีการควบคุม ติดตาม และประเมินผล พร้อมทั้งได้นำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุง พัฒนา วางแผน และแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ ในส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของ

องค์กรตามแนวคิดของ COSO พบว่ามีความเหมือนกันคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3) เหตุการณ์บ่งชี้ จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ยังมีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง แต่คณะฯยอมรับได้ ซึ่งในด้านเหตุการณ์บ่งชี้คณะฯมีกิจกรรมที่เป็นกระบวนการปฏิบัติการหรือกระบวนการทำงาน ที่อาจเกิดความเสี่ยง ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ซึ่งเหตุการณ์อาจจะเกิดจากปัจจัยจากแหล่งภายในหรือภายนอกก็ได้ ซึ่งผู้บริหารก็จะมีข้อมูลเพียงพอในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในการดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการ งานด้านวิชาการ เช่น หากจำนวนการรับเข้าไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อาจถือได้ว่ามีเหตุการณ์บ่งชี้เกิดขึ้นได้ ในด้านการจัดการเรียนการสอน เช่น ในระดับบัณฑิตศึกษา หากนักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาตามแผนการศึกษาที่กำหนด คณะฯก็ได้ย้อนกลับมาพิจารณาว่าสาเหตุหรือเหตุการณ์บ่งชี้อะไรบ้างที่เป็นสาเหตุให้นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาตามแผน ทำไมนักศึกษาจึงเริ่มทำวิทยานิพนธ์หรือทำการค้นคว้าอิสระช้ากว่าแผนการศึกษา ทำให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษาช้า และในระดับปริญญาตรีอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้นักศึกษาที่เข้าฝึกปฏิบัติงานให้การพยาบาลผู้ป่วยในโรงพยาบาลมีโอกาสทำงานผิดพลาด ซึ่งหากเกิดความเสี่ยงขึ้นผู้บริหารทุกระดับก็มีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์บ่งชี้ พร้อมทั้งประเมินความเสียหาย และหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเบื้องต้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหากมีปัจจัยบ่งชี้หรือมีเหตุการณ์บ่งชี้เกิดขึ้น หากคณะฯมีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงอาจยังคงเหลืออยู่ แต่คณะฯก็มีการปรับปรุง พร้อมทั้งวางแผนการควบคุมความเสี่ยงต่อไป สำหรับการดำเนินการตรวจสอบหรือค้นหากิจกรรมที่อาจบ่งชี้ว่ามีความเสี่ยงสำคัญที่จะเป็นอันตรายต่อคณะฯ คณะฯสามารถค้นหาได้จากรายงานการประเมินตนเอง (KPIs) ซึ่งเป็นข้อมูลที่คณะฯได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-QA) ซึ่งในการรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา ได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้การดำเนินงาน และการกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ไว้แล้ว เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ

กำหนดดูแลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ และเมื่อผลการประเมินตนเองไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ก็อาจบ่งชี้ได้ว่า มีความเสี่ยงและเป็นอันตรายต่อองค์กรได้ ซึ่งตัวบ่งชี้หรือตัว KPIs เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารจัดการการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างความเชื่อมั่นต่อผลผลิตให้แก่สาธารณชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หากผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ก็อาจถือว่าเป็นเหตุการณ์บ่งชี้ที่มีความเสี่ยงมากและเป็นอันตรายต่อองค์กรด้วย สำหรับเหตุการณ์บ่งชี้ตามแนวคิดของ COSO พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน คือผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการพิจารณาเหตุการณ์บ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจากแหล่งภายในหรือภายนอกได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้าน บุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร

4) การประเมินความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ ซึ่งคณะฯ ได้มีการประเมินความเสี่ยงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้มีการกำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อน ซึ่งในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามลำดับขั้นบังคับบัญชา โดยผู้บริหารทุกระดับได้ประเมินศักยภาพของตนเองและแนวทางการพัฒนาที่ต้องการก่อน หลังจากนั้นท่านคณบดีจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมิน TOR โดยคณะฯ ให้มีการประเมินผลพฤติกรรมและคุณลักษณะการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง หลังจากนั้นได้มีการนำคะแนนจากการประเมินผลพฤติกรรมฯ ไปรวมกับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อถ่วงน้ำหนัก สำหรับข้าราชการลูกจ้างประจำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย-พนักงานปฏิบัติการและพนักงานส่วนงาน กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้คณะฯ ยังมีการประเมินความพึงพอใจในงาน และดัชนีความสุขของอาจารย์และบุคลากรของคณะฯ ด้วย สำหรับการพิจารณาระดับความเสี่ยง คณะฯ สามารถประเมินความเสี่ยงได้จากเป้าหมายที่คณะฯ ได้กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของคณะฯ ที่จัดทำขึ้นประจำปีงบประมาณ นอกจากนี้ คณะฯ ได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการระบุความเสี่ยงว่า การประเมินผลกระทบของเหตุการณ์ความ

เสี่ยง เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องตามปัจจัยพิจารณา จะทำให้กิจกรรมการควบคุม/แก้ไขอาจไม่เหมาะสม อาจสูญเสียทรัพยากร เวลา และอาจไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วชิร พรหมเรืองรอง (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย-เชียงใหม่ว่าการดำเนินการด้านการประเมินความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุอาจมาจากภายในและภายนอกองค์กร ในการปฏิบัติงานด้านการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานจึงเป็นเกณฑ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยการเน้นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวได้ ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แล้วร่วมกันวิเคราะห์ประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น ในส่วนของการประเมินความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO พบว่ามีความคล้ายคลึงกัน คือสามารถประเมินได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน เป็นต้น

5) การตอบสนองความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ ซึ่งคณะฯ ได้มีการระบุเหตุการณ์บ่งชี้และประเมินความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้อย่างคุ้มค่า คณะฯ ได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรหรือกรรมการที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ ส่วนการตอบสนองความเสี่ยง เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ COSO พบว่า มีความคล้ายคลึงกัน คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

6) กิจกรรมการควบคุม จากการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่เช่นกัน ซึ่งจากการที่เมื่อคณะฯ ได้มีนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม/โครงการ จะมีการกำหนดกิจกรรม/โครงการควบคุมพร้อมทั้งได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน จากนั้นก็เป็นการประเมินผลการควบคุมเมื่อประเมินผลเสร็จแล้วผลปรากฏว่ายังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่ ก็ได้ดำเนินการขั้นตอนต่อไปคือ การปรับปรุงการควบคุมพร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลการอบรมและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง อย่างเช่น ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีโครงสร้างองค์กรที่

ชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยเร็ว ซึ่งการควบคุมที่มีอยู่คือ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ การควบคุมที่มีอยู่ก็คือ มีการจัดทำเป็นคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการมอบหมายหน้าที่ แต่ปรากฏว่าความเสียงยังมีเหลืออยู่ คือ โครงสร้างสายงานยังไม่ชัดเจน บุคลากรบางหน่วยงานยังไม่ทราบว่าตนเองขึ้นอยู่กับหน่วยงานไหน จากนั้นก็มีการปรับปรุงการควบคุม โดยการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ และมีการติดตามประเมินผลการอบรมและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วัชรินทร์พรเรื่องรอง (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่า หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และการจัดให้มีกิจกรรมควบคุมควรคำนึงถึงความจำเป็น และความคุ้มค่าของการจัดกิจกรรมควบคุมด้วย เพื่อก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรหรือหน่วยงานให้สูงสุดและคุ้มค่าคุ้มทุน

7) การตรวจสอบและการติดตามดูแล จากผลการพิจารณาระดับความเสี่ยง (โดยพิจารณาโอกาสและผลกระทบ) จากข้อมูลที่ได้รับ พบว่า ความเสียงอยู่ในระดับ ต่ำ แต่คณะฯก็มีการควบคุมซึ่งในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คณะฯได้มีการตรวจสอบและติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหากเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน และหากเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย-พนักงานปฏิบัติการและพนักงานส่วนงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยในการตรวจสอบและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับขั้นและสายการบังคับบัญชา สำหรับการปฏิบัติงานประจำคณะฯได้มอบหมายให้หัวหน้างานและหัวหน้าหน่วย ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลงานการปฏิบัติงานเป็นรายวันด้วยแล้ว สำหรับการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการรายงานการควบคุมดูแลคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะฯ มีการรายงานผลการควบคุมดูแลคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยง ในระดับปฏิบัติการมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในซึ่งเป็นกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติของหน่วยงานอยู่แล้ว และเป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากรแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิฑูรย์ สมโต (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ/สม่ำเสมอ กล่าวคือ

ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้มีนโยบายและคู่มือบริหารความเสี่ยง ระบุแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง นโยบาย บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับกิจกรรมการควบคุม เมื่อพิจารณาแนวทางของ COSO พบว่า มีความคล้ายคลึงกันในด้านนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

8) สารสนเทศและการสื่อสาร จากผลการพิจารณาระดับความเสี่ยง (โดยพิจารณาโอกาสและผลกระทบ) จากข้อมูลที่ได้รับ พบว่า มีความเสี่ยงเหลืออยู่ ซึ่งในการบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศขององค์กร หากเพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความเหมาะสม และคุ้มค่าเม็ดเงินที่ลงทุน และเพื่อให้ระบบสารสนเทศมีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดสิทธิของการเข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสมตามความจำเป็นในการบริหารงานและการตัดสินใจ เพื่อตรวจสอบการเข้าถึง/ใช้ข้อมูล เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูล พร้อมทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ต้องมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานได้ตามความต้องการตลอดเวลา และควรมีการระบุผู้รับผิดชอบระบบสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน เพื่อง่ายต่อการให้ความช่วยเหลือได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร คณะฯ มีระบบการติดต่อสื่อสารโดยการแจ้งเวียนทางระบบ e-office เพราะเป็นการประหยัดทรัพยากร และเป็นความรับผิดชอบของทุกคนตามนโยบายของคณะฯ แต่ในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน หรือการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการทำงาน บางครั้งยังไม่ครอบคลุม หรือชัดเจนเท่าที่ควร สำหรับด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งแนวคิดของ COSO และวิธีปฏิบัติงานของคณะพยาบาลศาสตรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการมีระบบสารสนเทศที่ดี มีประสิทธิภาพ

ส่วนหลักการสำคัญในการบริหารงานโดยทั่วไป โดยสรุปการบริหารความเสี่ยง (ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO) ประกอบด้วยหลักแนวคิดพื้นฐานคือ กระบวนการ การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมาย มิใช่เป็นจุดหมายด้วยตัวเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานขององค์กร **เกิดจากบุคลากร** การบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนโยบาย การสำรวจความคิดเห็น หรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุก

ระดับขององค์กร ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการมองความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อความสำเร็จของพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการ และผู้บริหารในระดับหนึ่งแต่มิใช่การรับประกันโดยสมบูรณ์ การบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะไม่สามารถบรรลุได้หากปราศจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

6.3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์จากกลุ่มตัวอย่าง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ พบว่า เกิดจากปัญหาด้านบุคลากร คือในด้านศักยภาพของบุคลากรบางครั้งไม่ได้ตั้งใจทำ หรืออาจเกิดจากการเพอเรออีกเรื่องหนึ่งคือ การที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายที่จะนำมาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น ในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับปรุง นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่อีกเรื่องหนึ่งคือ ความเสี่ยงในด้านโครงสร้างขององค์กรยังไม่ชัดเจน เพราะว่ามีบุคลากรบางคนยังไม่มั่นใจว่าตัวเองสังกัดกับหน่วยงานใด

6.4 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

- 1) คณะฯ ควรจัดให้มีระบบและกลไกให้ชัดเจนว่า ได้ทำอะไรไว้บ้าง และอะไรที่เป็น

ความเสี่ยงและเป็นอันตราย และควรมีการนำไปใช้ในการประเมินผลอย่างน้อย 2 ครั้ง ใน 1 ปี เหมือนการประเมินแผน

2) ผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องเสนอผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของความเสี่ยง เพราะจะมีผลกระทบ ต่อองค์กรในระยะยาว และจะต้องเริ่มดำเนินการ และควรเน้นประเด็นในการประเมินแผน โดยต้อง ไม่ลืมว่าอะไรบ้างเป็นความเสี่ยง

6.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- 1) ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงให้ครบทุกหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ
- 2) ควรมีการพิจารณาความคุ้มค่าคุ้มทุนในการจัดทำแผนกิจกรรม/โครงการ อย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านการเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน
- 3) ควรมีการพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความคุ้มค่าคุ้มทุนใน การจ้างงาน และเพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

6.6 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษาที่ได้ไม่อาจ นำไปอ้างอิงกับสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นได้ แต่อาจสามารถ ทำการศึกษาซ้ำได้ในองค์กรอื่น และหากสามารถศึกษาได้ครบทุกหน่วยงานในองค์กร ผล การศึกษาอาจช่วยสามารถมองเห็นภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือหน่วยงาน ของภาครัฐได้ชัดเจนยิ่งขึ้น