

การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับการฟื้นตัว ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล

ธนพร สังข์ประเสริฐ^{1*}

¹งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล

*thanaporn.sun@mahidol.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับการฟื้นตัว ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการดำเนินการเพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่กระทบต่อพันธกิจหลักของคณะฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์/ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) เพื่อให้ทราบแนวทาง/ประเด็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 3) เพื่อออกแบบกระบวนการฟื้นตัวอย่างฉับไว (Resilience Framework) การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิด SWOT analysis วิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในช่วงปีงบประมาณ 2563-2565 โดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติหาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการสังเคราะห์เชิงคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ คือ

- 1) มีการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะ ICT อย่างน้อย 1 รอบ
- 2) มีแนวทาง/ประเด็นเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร อย่างน้อย 3 ประเด็น
- 3) มีกระบวนการฟื้นตัว (Resilience Framework) ของพันธกิจหลักของคณะฯ อย่างน้อย 1 กระบวนการ

จากผลการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง พบข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ประเด็นหลัก คือ 1) ควรเน้นความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด KRI 2) ควรกำหนดตัวชี้วัดนำ Leading KPI ในทุกประเด็นความเสี่ยง 3) ควรกระตุ้นส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของ Risk Management จากผลการวิเคราะห์ จึงนำเสนอ “ร่าง” กระบวนการฟื้นตัว (Resilience Framework) ซึ่งประกอบด้วย 3P ได้แก่ 1) Product ที่โดดเด่น 2) People คล่องตัว และ 3) Process ที่พร้อมปรับกระบวนการ องค์กรต้องใช้ข้อมูลสำคัญจากกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และกระบวนการบริการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM/BCP) เป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อการฟื้นคืนประสิทธิภาพความสามารถในการทำงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและฉับไว

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการฟื้นตัว คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล



Risk management approach for resilience of the Faculty of Information and Communication Technology, Mahidol University

Thanaporn Sungprasert^{1*}

¹Policy and Quality Development Division, Faculty of Information and Communication Technology,
Mahidol University

*thanaporn.sun@mahidol.ac.th

Abstract

The study of Risk management is approachable for resilience of the Faculty of Information and Communication Technology, Mahidol University. It is an action to prevent adverse events that affects the faculty's main mission. The objectives of this project are to analyze / review the Risk Management Results of the Faculty, to learn/observe the Risk Management 's process and to design a resilience framework. Reviewing duration is 2020-2023 fiscal year by using statistical data to find the percentage, content analysis and quantitative synthesis.

Define key success indicators are :

1. To analyze and review the Risk Management results of the faculty's at least one round (annually).
2. Introduce guidelines/issues for sustainable development to the management level at least 3 issues.
3. Introduce recovery process (Resilience Framework) of the Faculty's Main Mission at least one process.

From the results of the analysis and review of the faculty's Risk management, initial suggestions for the development main points are as follows:

1. To emphasize clarity in setting KRI indicators.
2. To specify Leading KPI in every risk issue.
3. To encourage the importance of Risk Management awareness.

Therefore to establish Resilience Framework within the Risk management and BCM / BCP important information is to approach the sustainability of the organization. As a result of the analysis, a "draft" Resilience Framework is proposed, which consists of the 3Ps: 1) Robust Product, 2) Agile People, and 3) Adaptive Process. Organizations must utilize critical information from Risk Management and Business Continuity Management (BCM/BCP) processes as essential data to quickly and efficiently restore operational capabilities for the organization's sustainability.

Keywords: Risk Management, Resilience Framework, Faculty of Information and Communication Technology Mahidol University

1. บทนำ

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ของโรคอุบัติใหม่ สถานการณ์ทางด้าน IT รวมถึงสถานการณ์ด้านภูมิอากาศ และมีแนวโน้มที่จะมีสถานการณ์อื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น และกระทบต่อการดำเนินการหลักขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นหนึ่งในการดำเนินการเพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร และยังเป็นดำเนินการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันคณะฯ ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนเมื่อเกิดเหตุการณ์โรคระบาด COVID-19 ในช่วงปี 2564-2565 ทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง รวมถึงส่งผลกระทบต่อการทำงานในพันธกิจหลักของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล ต้องปิดอาคารไม่ให้นักศึกษาและบุคลากรเข้าพื้นที่ มีผลกระทบต่อการทำงานให้บริการกับนักศึกษาและบุคคลภายนอก

ตามที่มหาวิทยาลัยมหิดลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ปี พ.ศ.2554 จนถึงปัจจุบัน ตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2554 และคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2565 [1] ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ประกอบกับเกณฑ์มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ที่ได้กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือหนึ่งในการที่เข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลคุณภาพองค์กร ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) [2] หมวด 1 การนำองค์กร กล่าวถึง “INTELLIGENT RISKS: โอกาสคู่ความเสี่ยง” และ “RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร” รวมถึงเกณฑ์ได้ยกระดับความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ในหมวด 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) ข้อ ค.(2) เพิ่มประเด็นพิจารณาเรื่องแนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง

ผู้วิจัยจึงศึกษา ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับการฟื้นตัว ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล (Faculty of Information Communication and Technology : ICT) ซึ่งมีดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยมาตรฐาน COSO-ERM มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล [3] เพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลัก วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย มีความไม่แน่นอน ถ้าบริหารจัดการไม่ดีอาจจะกลายเป็นปัญหาในอนาคต กระทบต่อพันธกิจหลักของคณะ ซึ่งประกอบด้วย พันธกิจด้านการศึกษา พันธกิจด้านการวิจัย พันธกิจด้านการบริการวิชาการ

การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO – ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management) ครอบคลุม เหตุการณ์ความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ครบถ้วน โดยกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การระบุความเสี่ยงหรือโอกาสในการเกิดความเสี่ยง
- 2) ประเมินความเสี่ยง
- 3) จัดทำแผน/มาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4) ติดตามและรายงานความเสี่ยง

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมุ่งเน้นการควบคุมกิจกรรมที่มีการประเมินความเสี่ยงในระดับ “สูง” และ “สูงมาก” ระบุโครงการในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยง มีผลต่อพันธกิจหลักของคณะ ซึ่งเป็นหนึ่งในการดำเนินการเพื่อป้องกันเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่กระทบต่อพันธกิจหลักของคณะอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงศึกษาและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยเครื่องมือ SWOT analysis และวิเคราะห์ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงย้อนหลัง ตั้งแต่ช่วงปี 2563-2565 ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว นำสู่ข้อแนะแนวทาง/ประเด็นเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร รวมทั้งเสนอ “ร่าง” กระบวนการฟื้นตัว (Resilience Framework) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sakda Siriphattasophon [4] กล่าวว่า นอกจากมาตรการช่วยเหลือต่างๆจากภาครัฐที่พยายามให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการนั้น

องค์กรควรพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการฟื้นฟูเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงรุนแรงและต่อเนื่อง

2. การทบทวนวรรณกรรม

ความเป็นมาและความหมายเชิงหลักการของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO – ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management) ถูกพัฒนาขึ้นหลังจากเหตุการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานการเงินของ Enron และ WorldCom ในปี ค.ศ. 2001–2002 ทำให้ในปี ค.ศ. 2004 คณะกรรมการ COSO พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ขึ้น องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ (3) การประเมินความเสี่ยง และ (4) การตอบสนองความเสี่ยง

ต่อมาในปี ค.ศ. 2017 คณะกรรมการ COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM (2017) ขึ้นมาใหม่ นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรมความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” [5] เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ในการที่จะช่วยองค์กรในการสร้าง รักษาและทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง [6]

สอดคล้องกับนักวิชาการได้จัดองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ ดังนี้

Nukul Daengbhume [7] กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน, การกำหนดวัตถุประสงค์, การระบุเหตุการณ์, การประเมินความเสี่ยง, การจัดการตอบสนองความเสี่ยง, กิจกรรมการควบคุม, สารสนเทศและการสื่อสาร และ การติดตามประเมินผล

Juthamon Sithipolvanichgul [8] กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 หลักการ ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง คือ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร, การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์, ผลการดำเนินงาน, การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข และข้อมูลการสื่อสารและรายงาน



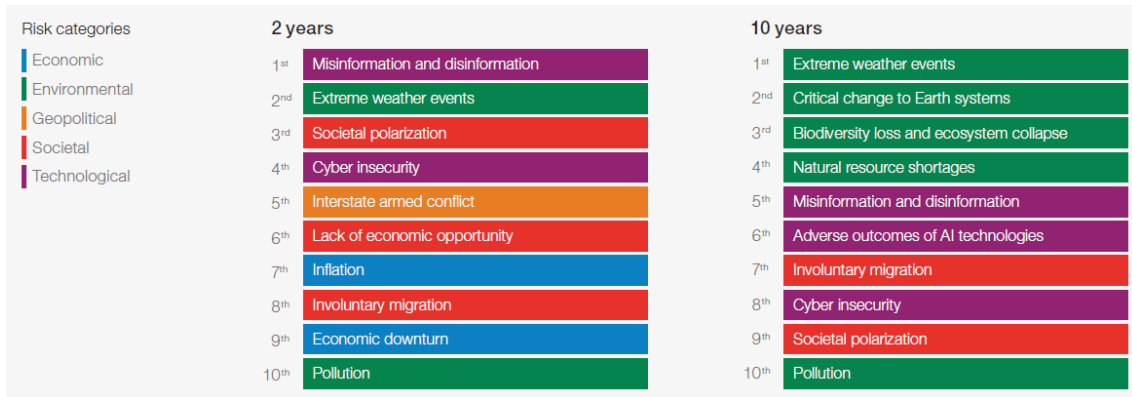
ภาพที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดหลักของ COSO ERM (2004) (ภาพซ้าย) กับ COSO ERM (2017) (ภาพขวา)

ที่มา : Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary, 2004 pp. 5. [9]

และ Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, 2017, pp. 18. [10]

จากการศึกษาข้อมูลรายงาน Global Risks Perception Survey 2023-2024 จัดทำโดย World Economic Forum [11] พบว่าความเสี่ยงห้าอันดับแรก ในช่วง 2 ปี (ระยะสั้น) อันดับ 1 ข้อมูลที่ผิดและการบิดเบือนข้อมูล (Misinformation and disinformation) อันดับ 2 การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศแบบกะทันหัน (Extreme Weather Events) อันดับ 3 การแบ่งขั้วทางสังคม (Societal polarization) อันดับ 4 ความไม่ปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cyber insecurity) อันดับ 5 สงครามระหว่างประเทศ (Interstate armed conflict) และรายงานแสดงความเสี่ยงห้าอันดับแรกในระยะยาว 10 ปี อันดับ 1 การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศแบบกะทันหัน (Extreme Weather Events) อันดับ 2 การ

เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่ออย่างสำคัญและรุนแรงต่อระบบต่าง ๆ ของโลก (Critical change to Earth systems) อันดับ 3 การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพและการล่มสลายของระบบนิเวศ (Biodiversity loss and ecosystem collapse) อันดับ 4 การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resource shortages) อันดับ 5 ข้อมูลที่ผิดและการบิดเบือนข้อมูล (Misinformation and disinformation) จากข้อมูลดังกล่าวเป็นที่น่าสังเกตว่าในระยะยาวความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เป็นที่น่าจับตา และอาจจะเพิ่มความรุนแรงขึ้นในระยะยาว



ภาพที่ 2 ข้อมูล Global Risks Survey risks ranked by severity over the short and long term

ที่มา : World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2023-2024.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf.

ท่ามกลางความไม่แน่นอนในทุกด้าน จึงควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมาตรฐานนี้มีการให้หลักการ กรอบงาน และกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งองค์กรทุกประเภท เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงการระบุโอกาสและภัยคุกคาม จัดสรรและใช้ทรัพยากร มาตรฐานการจัดการความเสี่ยง มีประโยชน์ดังต่อไปนี้ [12]

- สร้างความเข้มแข็งให้กับการควบคุมการปฏิบัติงาน
- สร้างความมั่นใจด้านการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปรับปรุงสมรรถนะของการดำเนินธุรกิจ และการจัดการภาวะวิกฤต
- ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสในบริบทของธุรกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- สามารถปกป้องธุรกิจจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอก
- ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติให้ดีขึ้น
- ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงเกณฑ์มาตรฐานสากล ประกอบกับเกณฑ์มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ที่ได้กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือหนึ่งในการที่เข้ามารับมือกับบทก้าบดูแลคุณภาพองค์กร ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หมวด 1 การนำองค์กร กล่าวถึง “INTELLIGENT RISKS: โอกาสคู่ความเสี่ยง” และ “RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร” รวมถึงเกณฑ์ได้ยกระดับความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ในหมวด 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) ข้อ ค.(2) เพิ่มประเด็นพิจารณาเรื่องแนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะ ICT

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล จึงได้มอบหมายให้งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการรวบรวม วิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะฯ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันคณะฯสู่องค์กรที่ยั่งยืน โดยกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการ 3 ประเด็น คือ

- 1) มีการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะ ICT อย่างน้อย 1 รอบ

2) มีแนวทาง/ประเด็นเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร อย่างน้อย 3 ประเด็น

3) มีกระบวนการฟื้นตัว (Resilience Framework) 1 กระบวนการ

การวิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nukul Daengbhume [7] การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิด SWOT Analysis ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดย Albert Humphrey จาก Stanford Research Institute ในช่วงปลายปี 1960s และ ต้นปี 1970s ประกอบด้วย Strengths, Weakness, Opportunities และ Threats ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต [13]

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะ ICT ม.มหิดล ด้วย SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับ “สูงมาก” และ “สูง” มีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกพันธกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> ความไม่ชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ขาดการกำหนด Leading KPI
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมหิดลให้ความสำคัญกับการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง ผ่านศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง เกณฑ์มาตรฐานสากล ให้ความสำคัญกับ Risk Management และการฟื้นตัวขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถาบันอื่นที่คล้ายคลึง ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงาน ฝ่ายงานที่บูรณาการ และช่วงเวลา

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ฝ่ายงานที่บูรณาการ	ช่วงเวลา
1. ฝ่ายงานจัดทำข้อมูลวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ พร้อมเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อ	ทุกฝ่ายงาน	ก.ค.-ส.ค.
2. รวบรวมจัดทำเอกสารภาพรวมของคณะ “ข้อมูลวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปีก่อนหน้า)” และ “แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ปีถัดไป)” เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพิจารณา	ผช.ฝ่ายการจัดการความเสี่ยงและความมั่นคงทางไซเบอร์, งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ	ก.ค.-ส.ค.
3. การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อพิจารณาแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปีถัดไป	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	ก.ค.-ส.ค.
4. ติดตามและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนความเสี่ยง จากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส	ผช.ฝ่ายการจัดการความเสี่ยงและความมั่นคงทางไซเบอร์, งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ	#1 ม.ค, #2 เม.ย #3 ก.ค, #4 ต.ค.
5. การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	#1 ม.ค, #2 เม.ย #3 ก.ค, #4 ต.ค.
6. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอต่อมหาวิทยาลัย ผ่านศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง	ผช.ฝ่ายการจัดการความเสี่ยงและความมั่นคงทางไซเบอร์, งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ	-รอบ6เดือนแรก พ.ค -รอบ6เดือนหลัง ต.ค.

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดผลสำเร็จ และค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. มีการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะ ICT	อย่างน้อย 1 รอบ
2. มีแนวทาง/ประเด็นเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร	อย่างน้อย 3 ประเด็น
3. มีกระบวนการฟื้นตัว (Resilience Framework) ของพันธกิจหลักของคณะฯ	1 กระบวนการ

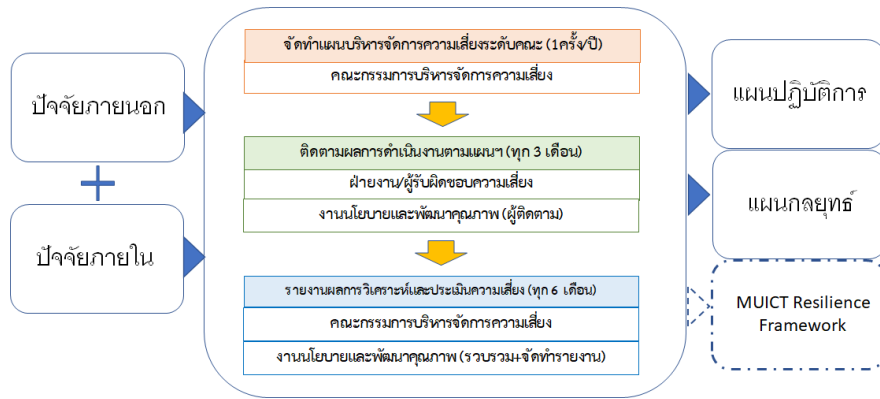
ตารางที่ 4 สรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2563-2565 รายงานตามพันธกิจหลักของคณะ 5 ด้าน

พันธกิจหลัก	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564				ปีงบประมาณ 2565			
	เหตุการณ์ ความเสี่ยง		การดำเนินงาน ที่สำเร็จตามแผน		เหตุการณ์ ความเสี่ยง		การดำเนินงาน ที่สำเร็จตามแผน		เหตุการณ์ ความเสี่ยง		การดำเนินงาน ที่สำเร็จตามแผน	
	วิเคราะห์	แผน	เป้าหมาย	ผล	วิเคราะห์	แผน	เป้าหมาย	ผล	วิเคราะห์	แผน	เป้าหมาย	ผล
ด้านการศึกษา	4	4	90%	100%	7	6	90%	100%	8	2	90%	100%
ด้านวิจัย	2	2	90%	100%	1	1	90%	100%	2	1	90%	100%
ด้านบริการวิชาการ	1	1	90%	100%	2	2	90%	50%	2	2	90%	50%
ด้านบริหารจัดการ	20	11	90%	100%	19	11	90%	100%	19	13	90%	100%
ด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม	2	2	90%	100%	3	3	90%	100%	6	3	90%	100%

ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2563-2565 รายงานตามพันธกิจหลักของคณะ 5 ด้านนั้น พบว่า พันธกิจด้านการศึกษา พันธกิจด้านการวิจัย พันธกิจด้านบริหารจัดการ และพันธกิจด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนั้น สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนพันธกิจด้านบริการวิชาการ ในช่วงการดำเนินการปีงบประมาณ 2564 และ 2565 ดำเนินการสำเร็จได้ตามแผน เพียง 50% เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 แม้ว่าจะพยายามวางแผนป้องกันความเสี่ยงเพียงใดก็ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกินความคาดหมาย จึงได้ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะฯ เพื่อมุ่งสู่การฟื้นตัวขององค์กร (Resilience Framework)

ตารางที่ 5 แนวทาง/ประเด็นเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร

โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ (ผู้รับผิดชอบหลัก)
1. ควรเน้นความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด KRI	กิจกรรมทบทวนกระบวนการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนด KRI อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวชี้วัดนำ Leading KRI และ ตัวชี้วัดตาม Lagging KRI (งานนโยบายและพัฒนาคุณภาพ) - กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการกำหนด Leading / Lagging KPI กลุ่มเป้าหมายบุคลากร จากทุกฝ่ายงาน - อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
2. ควรกำหนดตัวชี้วัดนำ Leading KPI ในทุกประเด็น ความเสี่ยง	
3. ควรกระตุ้นส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของ Risk Management	จัดทำร่าง MUICT Resilience Framework ซึ่งแสดงให้เห็น ความสำคัญของ Risk Management และ BCM/BCP เป็นข้อมูล สำคัญของกระบวนการ



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ม.มหิดล

4. แนวคิดในการพัฒนา MUICT Resilience Framework

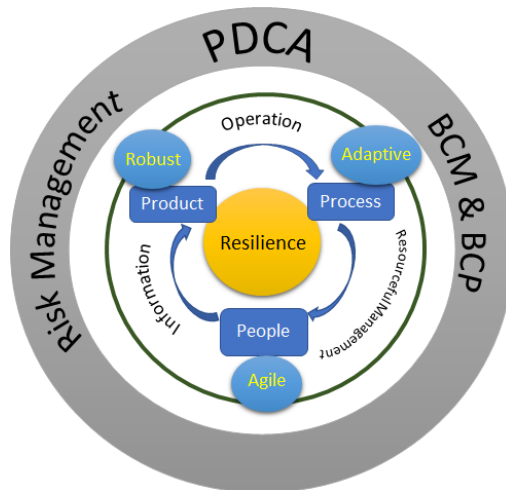
Resilience Framework เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการวางแผนและดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นตัวและปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความท้าทายต่างๆ จากการศึกษาข้อมูลการฟื้นตัวระดับองค์กรจากหลากหลายแห่งกล่าวถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของการฟื้นตัวระดับองค์กร เช่น ICOR's Organizational Resilience Framework [14], Redefining firms' resilience [15], นำมาปรับใช้กับการพัฒนาองค์กรจะเน้นปัจจัยหลักๆ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership & Strategy)
2. การจัดการความเสี่ยงและการวางแผนฉุกเฉิน (Risk Management & Emergency Planning)
3. การพัฒนาและการเรียนรู้ (Development & Learning)
4. การสร้างเครือข่ายและการสื่อสาร (Networking & Communication)
5. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management)

จากผลการดำเนินการดังกล่าว จึงนำเสนอกรอบแนวคิดการฟื้นตัวของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Resilience Framework) ประกอบด้วย

- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) : การประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- การวางแผนฉุกเฉิน (BCM & BCP) : การวางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด
- การมีผลิตภัณฑ์ (Product) กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People) ที่ยืดหยุ่น (Agile) : รองรับและเกิดวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์นวัตกรรม

และการฟื้นตัวขององค์กรควรจะประกอบด้วย การฟื้นตัวของ 3 ระบบหลักไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ การฟื้นตัวของกระบวนการ (Operational Resilience) การฟื้นตัวของข้อมูล (Information Resilience) และการบริหารจัดการทรัพยากร (Supply chain Resilience)



ภาพที่ 4 ร่าง MUICT Resilience Framework

5. สรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ ทบทวน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วย SWOT ได้พบโอกาสจากจุดแข็ง วางแผนปรับจุดอ่อน สร้างประโยชน์จากโอกาส และเตรียมพร้อมรับอุปสรรค ของการดำเนินการพบข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ประเด็นหลัก คือ 1) ควรเน้นความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด KRI 2) ควรกำหนดตัวชี้วัดนำ Leading KPI ในทุกประเด็นความเสี่ยง 3) ควรกระตุ้นส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของ Risk Management สอดคล้องกับการวิจัยของ TOUCHAKORN YUWATTANA. (2018). [16] ซึ่งกล่าวไว้ว่า พนักงานทุกคนในองค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความหมายของความเสี่ยงที่ถูกต้อง ตรงกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรได้ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบ ให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถที่จะจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบ Resilience Framework โดยมี Risk Management และ BCM/BCP เป็นข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น (Agile) เพื่อการฟื้นคืนประสิทธิภาพความสามารถในการทำงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้จากข้อมูลของ World Economic Forum ซึ่งคาดการณ์ว่าในระยะยาวความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมจะทวีความรุนแรงขึ้น ประกอบกับ รวมถึงพบว่าในปัจจุบันควรมีการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ESG มาใช้ในองค์กร [17] เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (E: Environmental) ด้านสังคม (S : Social) และ ด้านธรรมาภิบาล (G : Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk” ซึ่งมีงานวิจัยของ SIRINAN PIYAUTSADARUT [18] กล่าวว่า บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่อ่อนไหว (Sensitive industry) มีกิจกรรมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่ากลุ่มบริษัทอื่นๆ และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยบริษัทที่มีผลกำไรมากขึ้นจะมีกิจกรรมด้าน ESG เพิ่มขึ้น ในขณะที่กระแสเงินสดของกิจการมีความสัมพันธ์เชิงลบ สำหรับปัจจัยความเสี่ยงระบบและอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมกลับไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้าน ESG ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส และลดความเสี่ยง ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความอยู่รอดและยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงควรมีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับกระบวนการสำคัญของคณะฯ เพื่อพัฒนาสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

6. เอกสารอ้างอิง (References)

- [1] Mahidol University Announcement on Mahidol University Risk Management Policy 2011. (2011, 14 February). (In Thai)
- [2] Office of Thailand Quality Award Thailand Productivity Institute. (2023). TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2567-2568. (In Thai)
- [3] Risk management manual Mahidol University Risk Management Center Mahidol University updated February 2021. (2021). (In Thai)
- [4] Sakda Siriphatrasophon, (2020). *The COVID-19 Pandemic: Impacts on Thai Small and Mediums Enterprises and Strategies for Revival*. Journal of the Association of Researchers, 25(2), 9-25. (In Thai)
- [5] Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance 2019, pp. 32
- [6] Sarun Chookhiatti, Dr.Juthathip Audsabumrungrat, Dr.Jomsurang Ruangprapun, Dr.Usarat Thirathon. (2563). Key Points of Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017). Journal of Accounting Profession, 16(49), 60-71. (In Thai)
- [7] Nukul Daengbhume, (2021). *Enterprise Risk Management : ERM The Proactive Management Tool : The Key Success Factor for Organization*, DRURDI Research for Community Service Journals, Dhonburi Rahabhat University. 54-71. (In Thai)



- [8] Juthamon Sithipolvanichgul, (2561). COSO Enterprise Risk Management Framework 2017. *Journal of Accounting Profession*, 14(42), 111-124. (In Thai)
- [9] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management: Integrated Framework executive summary* [PDF]. www.acqnotes.com.
- [10] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrated with Strategy and Performance executive summary* [PDF]. https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf.
- [11] World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2023-2024, Global risks ranked by severity over the short and long term, p.8. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf
- [12] ISO 31000 Risk Management Standard ISO Certification Institute, Management System Certification Institute (Thailand), MASCI. (n.d.). <https://www.masci.or.th/service/cert-iso31000/>
- [13] 3 ways to use SWOT (n.d.). The wisdom academy. <https://thewisdom.co/content/what-is-swot-analysis/> (In Thai)
- [14] ICOR's Organizational Resilience Framework. The International Consortium for Organizational Resilience <https://www.build-resilience.org/OR-Model.php>
- [15] KPMG International entities. Redefining firms' resilience. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/06/redefining-firms-resilience.html>
- [16] TOUCHAKORN YUWATTANA. (2018). *THE STUDY OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT COSO ERM 2017 CASE STUDY: SUAN DUSIT KITCHEN*, Thammasat University. (In Thai)
- [17] Stock Exchange of Thailand (2565), Enterprise Risk Management. <https://www.set.or.th/th/about/overview/risk-management/> (In Thai)
- [18] SIRINAN PIYAUTSADARUT. (2020). *ESG PERFORMANCE AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE IN SENSITIVE INDUSTRIES – AN EMPIRICAL STUDY OF EUROPEAN UNION*, Mahidol University. (In Thai)