



คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

จัดทำโดย

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คำนำ

“การบริหารความเสี่ยง” เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นกรอบในการดำเนินงานขององค์กร สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการดำเนินการตามกรอบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน การตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้เล็งเห็นความสำคัญในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร จึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ฉบับนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และวิธีการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้สามารถทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และนำไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและที่มา	1
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ	1
บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการ	
2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	2
2.2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
3.1 แนวทางการดำเนินการ	15
บทที่ 4 แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	18
บทที่ 5 ตัวอย่างการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	23
บรรณานุกรม	36

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง	11
ตารางที่ 2	แสดงตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง	12
ตารางที่ 3	แสดงตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)	12
ตารางที่ 4	แสดงตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านเวลา)	12

สารบัญญภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1	องค์ประกอบการบริหารยุทธศาสตร์	2
แผนภาพที่ 2	กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO	4
แผนภาพที่ 3	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	6
แผนภาพที่ 4	แผนภูมิความเสี่ยง	13
แผนภาพที่ 5	สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มทร.ธัญบุรี	17

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและความสำคัญ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าหน่วยงานจะเผชิญกับปัญหาอะไร และจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อหน่วยงานน้อยที่สุด เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานต้องนำมาใช้ในการบริหารและจัดการหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายให้น้อยที่สุดและมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารและบุคลากร ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดย สำนักประกันคุณภาพการศึกษา จึงได้มีแนวคิดจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะ/วิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ทุกส่วนงานสามารถวางกรอบนโยบายการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง แก่บุคลากรระดับคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนงานการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรและของแต่ละหน่วยงาน

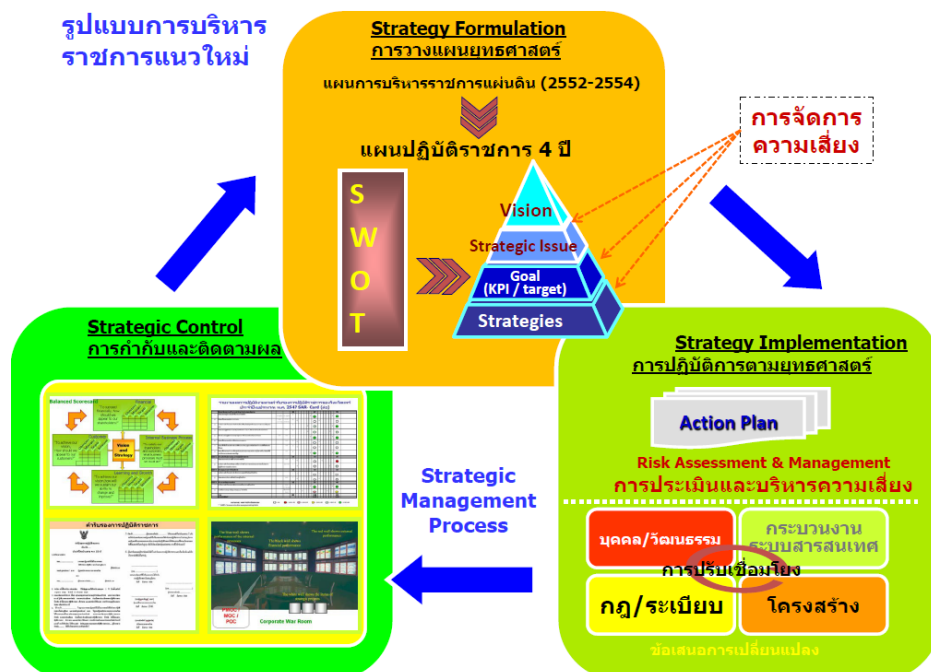
บทที่ 2

หลักเกณฑ์และวิธีการ

2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.1.1 หลักการและเหตุผล

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และเพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ตลอดจนแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2555-2558) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน ภายใต้แนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบได้บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน : ซึ่งองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง นอกจากต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์แล้ว ต้องมีความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงต้องมีกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยงก็เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ ซึ่งการดำเนินการตามกรอบจะเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด

การบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารราชการของประเทศไทย มีรูปแบบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) **การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์** จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(2) **ระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ** โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) กำหนดให้ภาครัฐจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ พันธกิจและกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ระบบควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่างเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับพันธกิจ

(3) **การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ** โดยสำนักงาน ก.พ.ร. สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการไปตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

(4) **การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล** โดยสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรีได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงพร้อมกับการของบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

2.1.2 ความหมาย

คำศัพท์สองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ คำว่า “ภัย” (Peril) และอันตราย (Hazard) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำการประเมินผลบนพื้นฐานของสองคำนี้

ภัย (Peril) หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย ซึ่งภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ไฟฟ้า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น

อันตราย (Hazard) หมายถึง สภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ อันตรายทางกายภาพ อันตรายทางศีลธรรม และอันตรายทางกฎหมาย

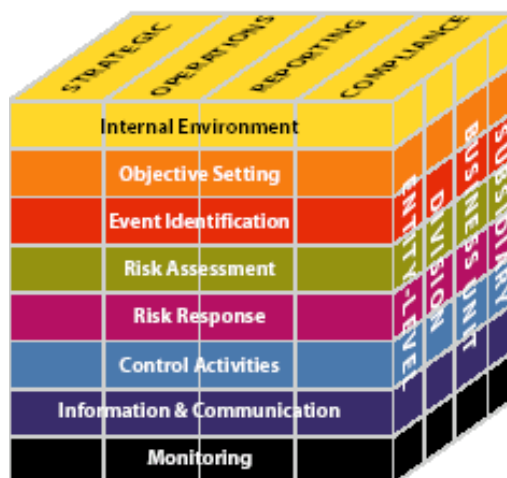
ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ

การเสี่ยง หมายถึง ตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลของการตัดสินใจนั้น อาจเป็นไปได้ตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นโดยฝ่ายบริหารเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยออกแบบมาระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) เป็นมาตรฐานสากลซึ่งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้นำมาเป็นมาตรฐานของระบบการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ นำไปจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมองค์กร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) ตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) ข้อมูลและการสื่อสาร 8) การติดตามผล



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO

2.1.3 ประเภทความเสี่ยง (Classifying)

- (1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
- (2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
- (3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจขององค์กร และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

(2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่เกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย
- จะต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี
- ต้องมีการวิเคราะห์โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประทุติพิตหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และผู้ปฏิบัติงาน
- หลักธรรมาภิบาลที่ต้องนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความสามัคคี ความมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การมุ่งเน้นผลงาน ความคล่องตัว การทุจริตคอร์รัปชัน

(3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์
- มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรอง และกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Backup and Recovery)
- มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
- มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบป้องกันไวรัส (Anti-Virus System) ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
- มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

(4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

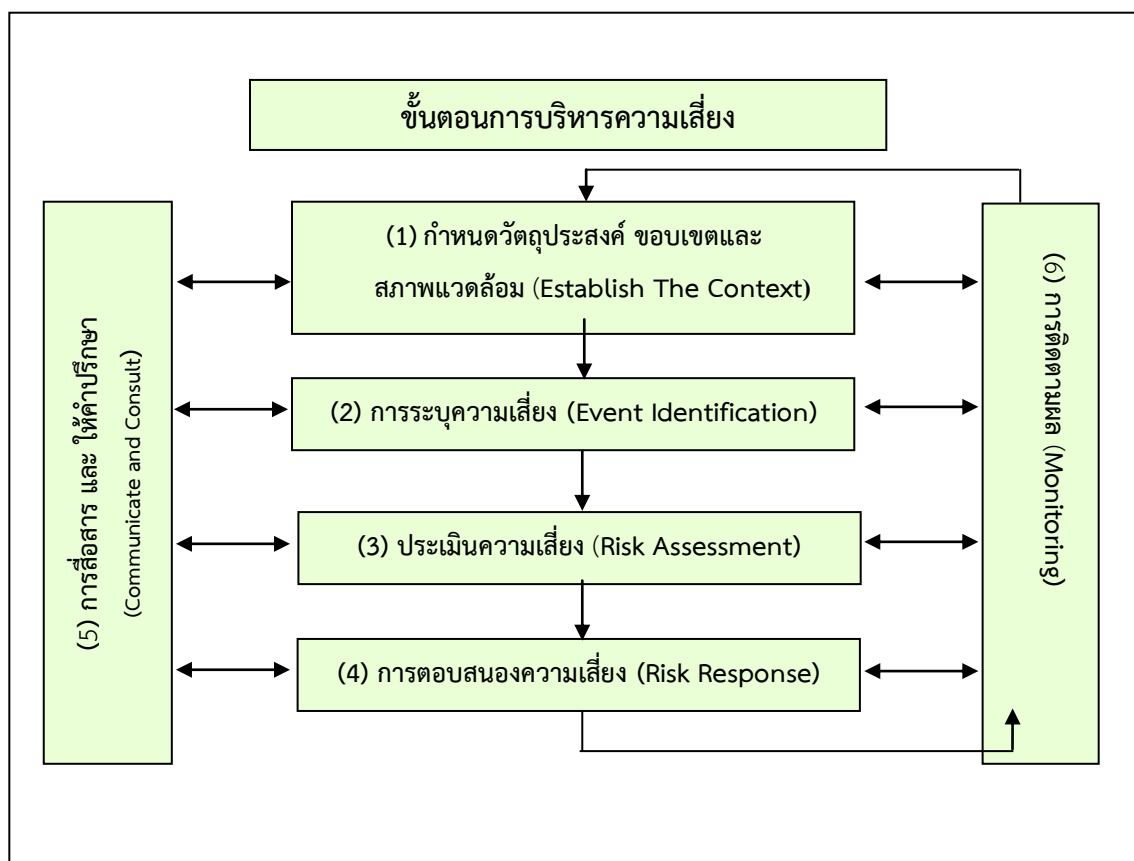
- การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด
- ครอบคลุมประเด็นของการออกแบบและนำระบบควบคุมมาใช้ ตามปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการควบคุม ความคุ้มค่าของการควบคุม การทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การสนใจของผู้ปฏิบัติงาน

5) องค์ประกอบขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง
- (2) เข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน

- (3) จัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก
- (4) มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง
- (5) การทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของกรอบความเสี่ยง ระดับที่ยอมรับได้ และการให้ค่าต่างๆ
- (6) การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน
- (7) การจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน
- (8) มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน
- (9) ให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น
- (10) มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- (11) มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (12) มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- (2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
- (3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- (5) การสื่อสาร และ ให้คำปรึกษา (Communicate and Consult)
- (6) การติดตามผล (Monitoring)

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางองค์กรที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

2.2.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data)
- การระบุความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)

- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อระบุรูปแบบความเสียหาย อันตราย ความเสี่ยง เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ/หรือทางเลือกในการบำบัด การระดมสมองที่แท้จริงจะต้องมีการใช้เทคนิคบางอย่างเพื่อช่วยให้เกิดการจินตนาการ ซึ่งจะเกิดได้จากการคิดและนำเสนอของคนในกลุ่ม

การระดมสมองสามารถใช้ได้ในการเชื่อมโยงของวิธีการประเมินความเสี่ยงแบบต่างๆ หรืออาจจะใช้อย่างเดียวเพื่อเป็นเทคนิคที่จะช่วยกระตุ้นในความคิดขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน การระดมสมองโดยทั่วไปมี ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมและอธิบายถึงกฎต่างๆ
- จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บความคิดเห็นต่างๆ ที่หลากหลายเท่าที่จะได้เพื่อนำมาวิเคราะห์ในภายหลัง
- ต้องไม่อภิปรายว่า บางอย่างควรจะอยู่หรือไม่อยู่ในรายการที่พิจารณาหรืออธิบายอะไร เนื่องจากจะทำให้ขัดขวางการไหลของความคิด
- ข้อคิดเห็น ทุกเรื่องจะต้องได้รับการยอมรับและไม่ควรวิจารณ์ และจะต้องเปลี่ยนเรื่องอย่างรวดเร็วหากมีการรบกวนทำให้เกิดความคิดติดขัดได้

(2) การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data) เช่น

- รายงานสถานะทางการเงิน
- สถิติของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การร้องเรียนหรือไม่ร้องเรียน
- รายงานที่ตรวจสอบได้ของโครงการ

(3) การระบุความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบ (Checklist)

การใช้รายการตรวจสอบ จะต้องกำหนดรายการความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะต้องพิจารณา ซึ่งอาจต้องทำรายการมาก่อน เช่น แบบตรวจสอบด้านต่างๆ ของระบบควบคุมภายใน เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้มีข้อดีคือ สามารถใช้งานได้แม้จะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการรวบรวมคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หลายด้านทำให้ใช้งานได้ง่าย และเป็นวิธีที่ช่วยให้แน่ใจว่าปัญหาธรรมดาๆ จะไม่ถูกลืม วิธีนี้มีข้อจำกัด คือ

- ทำให้ขัดขวางความคิดอื่นๆ
- ทำได้เฉพาะความเสี่ยงที่รู้จักอยู่แล้ว
- กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กลางในช่องว่าง
- ทำให้พลาดปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

(4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์

(Human Error Analysis)

ความผิดพลาดของคนเป็นสาเหตุของเหตุการณ์ความเสี่ยง ความผิดพลาดของคนไม่ใช่ความเสี่ยง จะต้องมีการทำรายการตรวจสอบความผิดพลาดเพื่อระบุ “รูปแบบของความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ” เช่น เจ้าหน้าที่การเงินบันทึกข้อมูลผิดส่งผลให้การออกใบเสร็จผิด เป็นต้น

ตัวอย่าง ความผิดพลาดของมนุษย์ เช่น

- การเลิกปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานเร็วเกินไป
- การปฏิบัติงานช้าเกินไป
- การปฏิบัติงานมากเกินไป
- การปฏิบัติงานน้อยเกินไป
- การปฏิบัติงานใช้เวลานานเกินไป
- การปฏิบัติงานสั้นเกินไป

(5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)

การวิเคราะห์ระบบงาน ต้องจำแนกเป็นงานหลักและงานย่อยเพื่อที่จะวางโครงสร้าง ในการระบุความเสี่ยงได้ ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน มีอะไรที่ผิดพลาดเกิดขึ้นได้บ้าง และอะไรเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดขึ้นได้
- ต้นเหตุของความเสี่ยง
- ความผิดพลาดของมนุษย์
- การล้มเหลวของอุปกรณ์
- การควบคุมที่มีอยู่และมีวิธีการอย่างไรบ้างที่ทำให้ระบบควบคุมล้มเหลว

(6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน เพื่อชี้บ่งอันตรายโดยการตั้งคำถาม “อะไรจะเกิดขึ้น....ถ้า....” เพื่อหาคำตอบเพื่อชี้บ่งอันตรายพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกัน มักจะใช้ระหว่างการออกแบบระบบหรือแม้แต่การเดินระบบแล้วเพื่อป้องกันการเกิดเหตุที่รุนแรง

ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มากระทบ ต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

1) ปัจจัยภายนอก เช่น

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทางการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อแนวนโยบายของรัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลในกิจการต่างๆ
- จำนวนคู่แข่งที่มีมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสอบทานนโยบายด้านราคา ส่วนแบ่งการตลาด การวางตำแหน่งของสินค้า และรายการสินค้าที่ควรดำรงไว้ในตลาด
- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในตัวสินค้าหรือบริการ

- กฎหมายใหม่ๆ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย
- ผลของการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสื่อต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค
- ความคาดหวังของชุมชน
- การก่อการร้ายที่ขยายวงกว้างขึ้น
- การเกิดภัยธรรมชาติ หรือการจลาจล ก่อการร้าย
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
- ความเสี่ยงจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ปัจจัยภายใน เช่น

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรที่ผู้นำขาดความซื่อสัตย์และขาดจริยธรรม ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบุคลากรที่เข้าทำงาน ตลอดจนนโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ มีส่วนสำคัญในการสร้างจิตสำนึกของความรับผิดชอบในหน้าที่งาน
- ความสลับซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน หากซับซ้อนมาก โอกาสในการเกิดข้อผิดพลาด ก็จะสูงขึ้นด้วย
- โครงสร้างองค์กรและขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานใหญ่ที่มีกิจกรรมมากย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก
- การเปลี่ยนแปลงระบบการประมวลข้อมูล ซึ่งทำให้ระบบการควบคุมแตกต่างไปจากเดิมมาก
- การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมุ่งจัดการด้านการปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งทำให้มีเวลาน้อยในการจัดวางระบบงานให้ดี
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในของบุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนไป
- ความกดดันที่ผู้บริหารได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากเคร่งเครียดมากเกินไป โอกาสผิดพลาดย่อมสูง
- ความยากง่ายในการอนุญาตให้บุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ กัน เข้าถึงข้อมูลและทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กรย่อมกระทบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดการนำข้อมูลหรือทรัพย์สิน ไปใช้ในทางมิชอบ
- ระยะทางของสำนักงานใหญ่และสาขาอาจห่างไกลกันมาก ทำให้การกำกับดูแล หย่อนยานหรือไม่ทั่วถึง
- ขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความผิดพลาดในการทำงานจะมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายสูง
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ง่ายและสะดวก
- การปรับลดบุคลากร หรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร
- การกระจายอำนาจ
- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม
- การพึ่งพิงผู้รับเหมาหรือผู้ให้บริการรายหนึ่งรายใดมากเกินไป

- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

2.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้
- ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาในด้าน
 - o ต้นทุน หรือ งบประมาณ
 - o เวลา
 - o ขอบเขต ขั้นตอน
 - o คุณภาพ
 - o ความสำเร็จ

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
- การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือน ต่อ ครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือน ต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	1

ตารางที่ 2 ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70-79%	4
ปานกลาง	60-69%	3
น้อย	50-59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

ตารางที่ 3 ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	น้อยกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	น้อยกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	น้อยกว่า 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

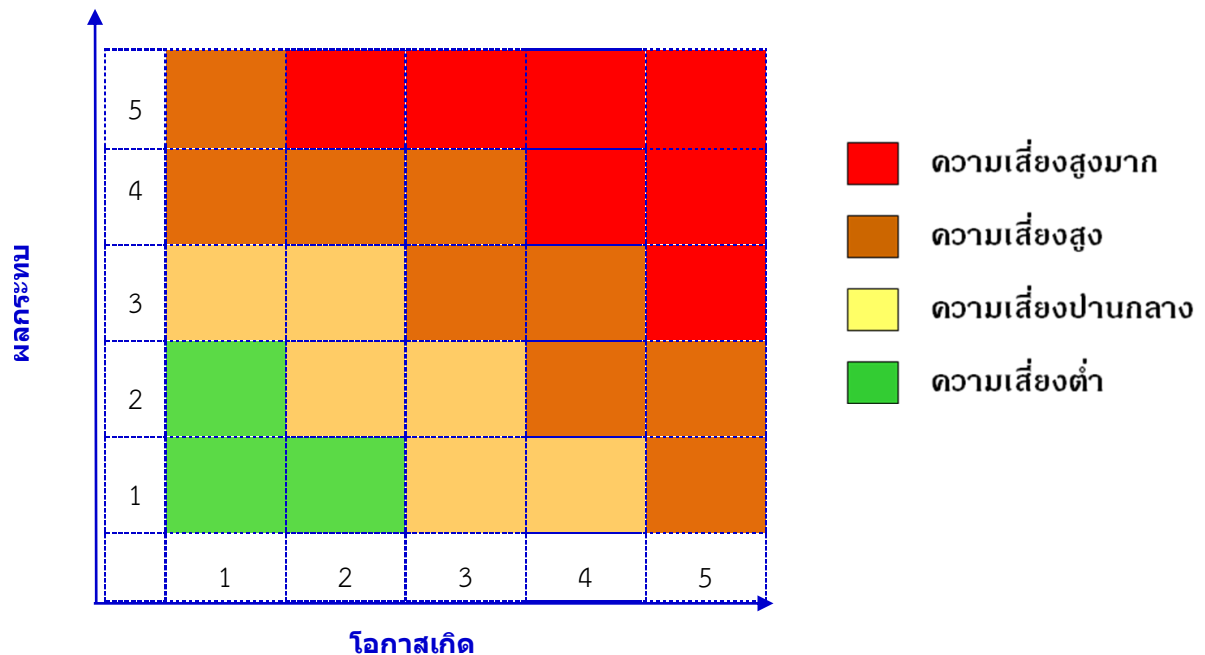
ตารางที่ 4 ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านเวลา)

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	3
น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	2
น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	1

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยง ที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผน การบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังแผนภาพที่ 4

- แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



แผนภาพที่ 4 แผนภูมิความเสี่ยง

2.2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

(4.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า โดยเป็นการจัดการความเสี่ยงให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

(4.2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การไม่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

(4.3) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(4.4) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกัน ภัยกับองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

2.2.5 การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communicate and Consult)

การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการติดต่อพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอนหรือระดับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากอธิการบดี คณบดี คณะกรรมการสภาของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำคณะ

2.2.6 การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

- การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3

แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.1 แนวทางการดำเนินการ

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ

- (1.1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร
- (1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม
- (1.3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยวิธีการ ดังนี้

- (2.1) การระดมสมอง (Brainstorming)
- (2.3) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data)
- (2.4) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น
- (2.5) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- (2.6) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)
- (2.7) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

(3) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- (3.1) วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ
- (3.2) วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ
- (3.3) จัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย}$$

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW)** หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการติดตาม/มีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้
- **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยมีแผนการควบคุม
- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีแผนการควบคุมและถ่ายโอนความเสี่ยง

เมื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงในแต่ละประเด็นแล้ว นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ **กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม RM-RMUTT 1 : การประเมินความเสี่ยง : การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง** และนำไปจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

(4) ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง **ตามแบบฟอร์ม RM-RMUTT 2 : แผนการบริหารความเสี่ยง** เพื่อกำหนดมาตรการการควบคุม มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

(5) การสื่อสารและให้คำปรึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีกระบวนการสื่อสารการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการโดยการเผยแพร่เอกสารคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (www.equ.rmUTT.ac.th) และเปิดให้คำปรึกษาแก่คณะ/หน่วยงานที่มีข้อสงสัยในการดำเนินการ

(6) ติดตามความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามประเมินผลและการรายงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

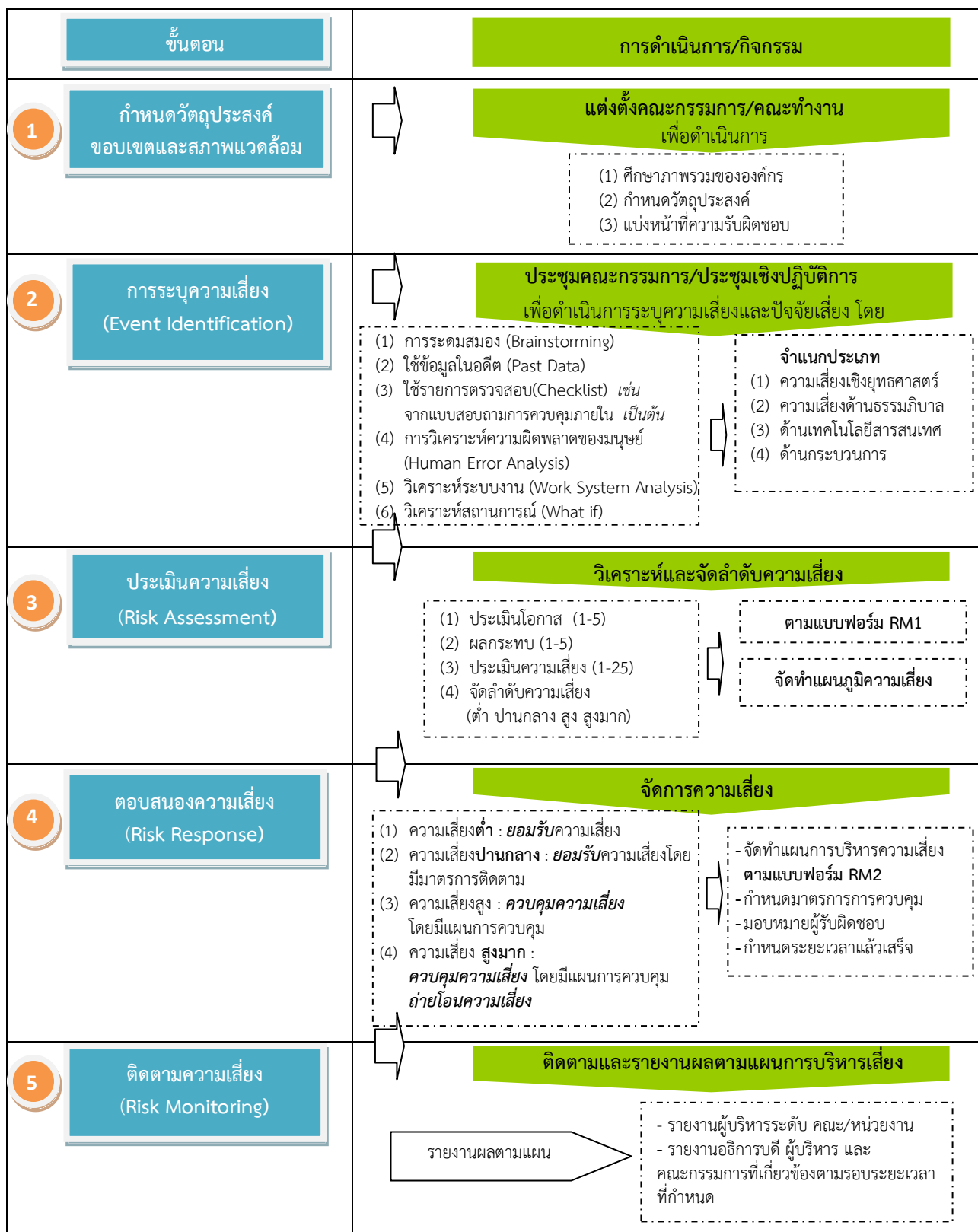
ระดับคณะ/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินการต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ รอบ 3, 6 เดือน

รายงานผลการดำเนินการ รอบ 12 เดือน ต่อ มหาวิทยาลัย

ระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการ รอบ 3, 6 และ 12 เดือน ต่อผู้บริหารระดับสูงสุด

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม RM3 โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป

3.2 ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



แผนภาพที่ 5 สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บทที่ 4

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ก. แบบ RM-RMUTT 1 การประเมินความเสี่ยง : การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ข. แบบ RM-RMUTT 2 แผนการบริหารความเสี่ยง
- ค. แบบ RM-RMUTT 3 การติดตามการจัดการความเสี่ยง : การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
- ง. แบบ RM-RMUTT 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คำอธิบายแบบ RM-RMUTT 1 การประเมินความเสี่ยง : การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คอลัมน์ (1) ขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

- ระบุขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่คาดว่าจะมีแนวโน้มจะเกิดความเสี่ยง

คอลัมน์ (2) ความเสี่ยง

- ระบุเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่พบในแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้

คอลัมน์ (3) ปัจจัยเสี่ยง

- ระบุสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ

ควร
เป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยความเสี่ยงที่พบในแต่ละขั้นตอนอาจมีปัจจัยเสี่ยงได้มากกว่า 1 ปัจจัย

คอลัมน์ (4) ประเภทความเสี่ยง

- ระบุประเภทความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ
 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk : O)
 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk : F)
 4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance Risk : C)

คอลัมน์ (5) แหล่งที่มาของความเสี่ยง

- ระบุแหล่งที่ของความเสี่ยงว่าเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร

คอลัมน์ (6) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- ระบุค่าคะแนนโอกาส ผลกระทบ และคะแนนความเสี่ยง พร้อมลำดับความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ในแผนภูมิความเสี่ยงประกอบ

คอลัมน์ (7) การจัดการความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการอยู่

- ระบุการจัดการความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการอยู่ หากไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”

คำอธิบายแบบ RM-RMUTT 2 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คอลัมน์ (1) ปัจจัยเสี่ยง

- นำมาจากคอลัมน์ที่ (3) ของแบบ RM-RMUTT 1 ที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว และถูกจัดลำดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับสูงมากตามคอลัมน์ที่ (6) ของแบบ RM-RMUTT1 เพื่อนำมาดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

คอลัมน์ (2) ขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่พลความเสี่ยง

- นำมาจากคอลัมน์ที่ (1) ของแบบ RM-RMUTT 1 ที่ถูกจัดลำดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับสูงมากตามคอลัมน์ที่ (6)

คอลัมน์ (3) แผนการจัดการความเสี่ยง

- ระบุนโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดหรือนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม

คอลัมน์ (4) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของแผนการจัดการความเสี่ยง

- ระบุเป้าหมาย/ผลสำเร็จของแผนการจัดการเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้

คอลัมน์ (5) ระยะเวลาในการดำเนินการ

- ระบุระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

คอลัมน์ (6) ผู้รับผิดชอบ

- ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

คอลัมน์ (7) งบประมาณ

- ระบุงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

คำอธิบายแบบ RM-RMUTT 3 การติดตามการจัดการความเสี่ยง :
การประเมินผลการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คอลัมน์ (1) ลำดับที่

- ระบุลำดับที่

คอลัมน์ (2) ปัจจัยเสี่ยง

- นำมาจากคอลัมน์ที่ (1) ของแบบ RM-RMUTT 2

คอลัมน์ (3) การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่

- ระบุผลการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ว่าเพียงพอ พอใช้ หรือต้องปรับปรุง

คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

- ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากการจัดการที่มีอยู่ในคอลัมน์ที่ (3) ของแบบ RM-RMUTT 3

คอลัมน์ (5) ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง

- ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในคอลัมน์ที่ (4) ของแบบ RM-RMUTT 3 โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ยอมรับ	= ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
หลีกเลี่ยง	= ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน
ถ่ายโอน	= การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
ลดความเสี่ยง	= การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คอลัมน์ (6) วิธีการหรือมาตรการลดความเสี่ยง

- ระบุวิธีการหรือมาตรการลดความเสี่ยง โดยระบุเฉพาะกรณีที่เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในคอลัมน์ที่ (5) ด้วยวิธีการลดความเสี่ยง

คอลัมน์ (7) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

คอลัมน์ (8) ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบ

- ระบุระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ ติดตามการจัดการความเสี่ยง รอบ 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน

คำอธิบายแบบ RM-RMUTT 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คอลัมน์ (1) ขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

- ระบุขั้นตอนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยนำมาจากคอลัมน์ที่ (2) ของแบบ

RM-RMUTT 2

คอลัมน์ (2) ปัจจัยเสี่ยง

- ระบุปัจจัยเสี่ยง โดยนำมาจากคอลัมน์ที่ (1) ของแบบ RM-RMUTT 2

คอลัมน์ (3) การทบทวนการจัดการความเสี่ยง

ค่าคะแนนความเสี่ยง

- วิเคราะห์และระบุค่าคะแนนความเสี่ยงเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หรือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

- ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่หลังจากการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

- ระบุการจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะดำเนินการเพิ่มเติมในปีการศึกษาต่อไป

ปัญหาอุปสรรค

- ระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบ (ถ้ามี)

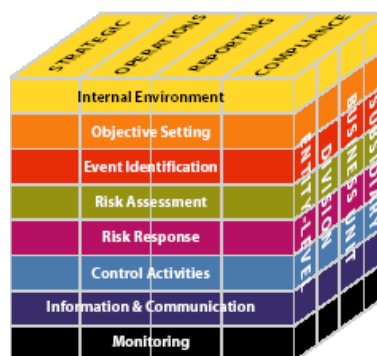
หมายเหตุ ทบทวนการบริหารความเสี่ยง รอบ 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน

บทที่ 5

ตัวอย่าง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง (COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมภายใน
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (3) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง
- (4) การประเมินความเสี่ยง
- (5) การจัดการความเสี่ยง
- (6) การออกแบบกิจกรรมควบคุม
- (7) สารสนเทศและการสื่อสาร
- (8) การติดตามผล



เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามหลักการของ COSO ดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

5.1 ตัวอย่างการรายงานสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สภาพแวดล้อมการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีในภาพรวม มีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินกิจการอย่างชัดเจนคือการมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับสากล และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ซึ่งเอื้อต่อการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ
- 2) มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนในทุกระดับได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการควบคุมภายใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย และ ระดับคณะ/หน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- 3) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมถึงการติดตามการดำเนินงาน โดยมีการจัดทำรายงานผลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างระบบการกำกับติดตามผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- (1) การทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารเชิงรุกเพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับสากล อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม
 - (2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและการรายงานผล
 - (3) การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพมหาวิทยาลัยโดยหลักการบริหารคุณภาพทั้งมวล พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - (4) การพัฒนากระบวนการและกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบงาน
 - (5) การพัฒนาระบบการประเมินผู้บริหารเพื่อการพัฒนา
 - (6) การประเมินอธิการบดีและคณะผู้บริหารโดยสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกลไกและระบบการประเมินผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานอย่างครอบคลุมและอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนา
- 4) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงระบบการบริหารงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน
- (1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการขยายและปรับปรุงภารกิจให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับสากล
 - (2) มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล หลักประสิทธิภาพ หลักการพึ่งตนเอง โดยการปรับปรุงกระบวนการ และระบบบริหาร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติราชการ และมีการบริหารราชการใสสะอาดและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - (3) มีการปรับปรุงระเบียบและระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และตอบสนองต่อเป้าหมายการเป็นชั้นนำทางวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับสากล รวมถึงให้มีการจัดการที่มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพที่สามารถตรวจสอบได้ในทุกๆ ระบบตลอดจนเพื่อให้สามารถมีฐานข้อมูลและสารสนเทศทางการเงินและการคลังที่จำเป็นต่อการบริหารองค์กร
 - (4) ปรับปรุงและจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐและของมหาวิทยาลัย
 - (4.1) ปรับปรุงระบบบริหารการเงินและบัญชี
 - (4.2) พัฒนาระบบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
 - (4.3) พัฒนาและปรับปรุงระบบพัสดุให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการดำเนินการเบิกจ่ายพัสดุ
 - (5) มีการสร้างระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและบริหารความเสี่ยง โดยการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการควบคุมภายใน เช่น การจัดการความรู้ด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- 5) มีการสร้างระบบและกลไกการกำกับ ดูแล จรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลด้านจรรยาบรรณและจริยธรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม และจรรยาบรรณวิชาชีพให้นักศึกษาทุกระดับ สร้างกลไกในการส่งเสริม กำกับ ติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์และยกย่องเชิดชูอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- 6) มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โครงการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ การสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2 ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนการปฏิบัติราชการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goals)
1. การพัฒนาการศึกษาด้านวิชาชีพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและด้านสังคมศาสตร์ สร้างคนดี คนเก่ง ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital ในระดับสากล)	บัณฑิตมีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ “บัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพ” และมีคุณภาพตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
2. การพัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	มีงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ
3. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับชุมชน สังคม บนพื้นฐานองค์ความรู้	ชุมชนและสังคมได้รับการเสริมสร้างศักยภาพ ยกระดับความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
4. การอนุรักษ์ สร้างสรรค์ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม	มีการฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสานศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น รักษาสิ่งแวดล้อม ที่บูรณาการกับการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา และเผยแพร่ต่อสาธารณชน
5. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ เพื่อรักษาคนดี คนเก่ง และเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำ	บุคลากรได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสุขในการทำงานบนฐานสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้านผลงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร
6. การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย	มีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ควบคู่กับการสร้างธรรมาภิบาลและมาตรฐานการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (high performance organization)

■ ตัวอย่างวัตถุประสงค์ของความเสี่ยงแต่ละด้าน

1) ด้านกลยุทธ์

1.1) กลยุทธ์ด้านการผลิตบัณฑิต

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะพึงประสงค์และตรงความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

1.2) กลยุทธ์ด้านการวิจัย

วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นแหล่งสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

1.3) ด้านการบริการวิชาการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการที่สนับสนุนการพัฒนาสังคม ชุมชน และประเทศ

1.4) ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอดและฟื้นฟู ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นแหล่งอนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอดและฟื้นฟู ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม ที่มีความหลากหลาย

2) ด้านการปฏิบัติงาน

2.1) ด้านการบริหาร

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) ด้านการเงินและงบประมาณ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ระบบบริหารการเงินและงบประมาณมีประสิทธิภาพ

2.3) ด้านการพัสดุ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การจัดซื้อ จัดหา จัดจ้างถูกต้องตามระเบียบพัสดุ และเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

2.4) ด้านการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อมหาวิทยาลัย

2.5) ด้านความปลอดภัย

วัตถุประสงค์ : เพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร

3) ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการ

4) ด้านธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และตามหลักธรรมาภิบาล

5.3 ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์เสี่ยง

การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิเคราะห์จากข้อมูลของมหาวิทยาลัยด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) รายงานข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและบริหารมหาวิทยาลัยของคณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลอธิการบดีตามนโยบาย พันธกิจในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางของสำนักงานงบประมาณ
- 3) ผลการดำเนินการตามมาตรการและโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- 4) ข้อมูลเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

5.3.1 ตัวอย่างเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. ความถี่ในการเกิดความ ผิดพลาดของการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง)	น้อยที่สุด 5 ปี/ครั้ง	น้อย 2-3 ปี/ครั้ง	ปานกลาง 1 ปี/ครั้ง	สูง 1-6 เดือน/ครั้ง	สูงมาก 1 เดือน/ครั้ง
2. การอบรม/สอนงาน/ทบทวน การปฏิบัติงาน	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1ปี

5.3.2 ตัวอย่างเกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ก. ด้านกลยุทธ์					
1. การไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ : ผลการดำเนินการไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	< เป้าหมาย ร้อยละ 1	< เป้าหมาย ร้อยละ 2	< เป้าหมาย ร้อยละ 3	< เป้าหมาย ร้อยละ 4	> เป้าหมาย ร้อยละ 5
2. การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไป ตามมาตรฐานของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด : จำนวนหลักสูตรที่ปรับปรุง หลัก/จำนวนหลักสูตรทั้งหมด (เป้าหมาย 85%)	ปรับปรุงหลักสูตร >85%	ปรับปรุงหลักสูตร >80-85%	ปรับปรุงหลักสูตร >75-80%	ปรับปรุงหลักสูตร >70 -75 %	ปรับปรุงหลักสูตร <70%
3. นักศึกษาบางสาขาจบการศึกษา ตามหลักสูตรไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด : ร้อยละของนักศึกษาที่จบ ตามเวลาต่อจำนวนนักศึกษา ทั้งหมด (เป้าหมาย 90%)	จบตามกำหนด >90%	จบตามกำหนด >85-90%	จบตามกำหนด >80-85%	จบตามกำหนด >75-80%	จบตามกำหนด <75%
4. ร้อยละของผลงานบริการ วิชาการที่ได้รับการจดลิขสิทธิ์ และ/หรือได้รับรองคุณภาพจาก หน่วยงานที่เชื่อถือได้ต่ออาจารย์ ประจำหรือนักวิจัยไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย (เป้าหมาย 13%)	ผลงาน ≥13%	ผลงาน 11%	ผลงาน 9%	ผลงาน 7%	ผลงาน ≤5%

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5. ระบบบริหารจัดการด้าน ศิลปวัฒนธรรมยังไม่เข้มแข็ง เพียงพอจำเป็นต้องมีการพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น : ผลการสำรวจความพึงพอใจ ด้านศิลปวัฒนธรรมไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย (เป้าหมาย 80%)	พึงพอใจ ≥80%	พึงพอใจ 78%	พึงพอใจ 76%	พึงพอใจ 74%	พึงพอใจ ≤72%
ข. ด้านการปฏิบัติงาน					
(1) ด้านการบริหาร					
6. ความซับซ้อนของระบบงาน : เกิดความผิดพลาดที่เกิด จากความซับซ้อนของระบบงาน	มีผลกระทบ เล็กน้อย	มีผลกระทบ น้อยและแก้ไข ได้ในระยะเวลา สั้น	มีผลกระทบ มากและต้องใช้ เวลาในการ แก้ไข	มีผลกระทบ รุนแรงและ ผู้บริหารต้อง เข้ามาช่วย แก้ไข	มีผลกระทบ รุนแรงและแก้ไข ไม่ได้
7. คณะ/หน่วยงาน ขาดความรู้ ความชำนาญด้านความเสี่ยง : ร้อยละของหน่วยงานที่ทำ แผนการบริหารความเสี่ยงไม่ เป็นไปตามวิธีการที่กำหนด	1%	2%	3%	4%	≥5%
(2) ด้านการเงิน งบประมาณ					
8. การเบิกจ่ายงบประมาณของ มหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย : ร้อยละของการเบิกจ่าย งบประมาณ	≥98%	96%	94%	92%	≤90%
9. การกำหนดแนวทางแผนการ จัดการและการควบคุมการใช้ งบประมาณอย่างไม่เหมาะสม	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
(3) ด้านการพัสดุ					
10. การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า : ความเสียหายที่เกิดจาก ความล่าช้า	ไม่เกิน 10,000 บาท	> 10,000 - 50,000 บาท	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	> 2.5 แสน บาท - 10 ล้าน บาท	> 10 ล้านบาท
11. การใช้ประโยชน์จากการจัดซื้อ จัดจ้างไม่คุ้มค่า	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
(4) ด้านบุคคล					
12. ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายทาง กลยุทธ์ขององค์กร	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
13. วัฒนธรรมองค์กร ที่จะสนับสนุน ต่อพฤติกรรมของบุคคลใน องค์กรที่จะแสดงออกมาในการ ปฏิบัติงาน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
(5) ด้านความปลอดภัย					
14. ความเสียหายที่เกิดขึ้น : มูลค่าความเสียหาย (บาท)	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5แสนบาท- 10ล้านบาท	>10 ล้านบาท
15. อุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน	เดือดร้อน รำคาญหรือ ระดับน้อยมาก	บาดเจ็บ เล็กน้อยหรือ ระดับน้อย	บาดเจ็บ ต้องรักษา ทางการแพทย์ หรือระดับ ปานกลาง	บาดเจ็บสาหัส หรือระดับสูง	อันตรายถึงชีวิต หรือระดับ สูงมาก
ค. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
16. ระบบเครือข่าย Internet ขัดข้องเกิดจากระบบแม่ข่ายล่ม	ไม่มีผลกระทบ ต่อการทำงาน	มีผลกระทบต่อ การทำงาน เล็กน้อย	มีผลกระทบต่อ การทำงานบาง หน่วยงาน	มีผลกระทบต่อ การทำงาน หลาย หน่วยงาน	เกิดผลเสียหาย ต่อระบบการ ทำงานทั้ง องค์กร
ง. ด้านธรรมาภิบาล					
17. ขาดความเข้มแข็งของการใช้ บังคับระเบียบกรณีมีการฝ่าฝืน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
18. ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ ไม่ทันสมัย	มีการปรับปรุง ทุกปี	มีการปรับปรุง 2 ปี/ครั้ง	มีการปรับปรุง 3-4 ปี/ครั้ง	มีการปรับปรุง 5-10 ปี/ครั้ง	ไม่มีการปรับปรุง > 10 ปี/ครั้ง

5.3.3 ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

ตาราง การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)				
		1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์										
	1.1 ด้านการผลิตบัณฑิต										
1)	การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด	ปรับปรุงหลักสูตร >85%	ปรับปรุงหลักสูตร >80-85%	ปรับปรุงหลักสูตร >75-80%	ปรับปรุงหลักสูตร >70-75 %	ปรับปรุงหลักสูตร <70%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
2)	อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าเป้าหมาย	>64	63	62	61	<60	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	1.2 ด้านการวิจัย										
1)	งานวิจัยจากการศึกษาค้นคว้า ของอาจารย์ยังไม่ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการตีพิมพ์ผลงาน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	1.3 ด้านการบริการวิชาการ										
1)	ร้อยละของผลงานบริการวิชาการที่ได้รับการจดลิขสิทธิ์และ/หรือได้รับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ต่ออาจารย์ประจำหรือนักวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลงาน >13%	ผลงาน 11%	ผลงาน 9%	ผลงาน 7%	ผลงาน <5%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	1.4 ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอดและฟื้นฟู ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม										
1)	ระบบบริหารจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมยังไม่เข้มแข็งเพียงพอจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจ ≥80%	ความพึงพอใจ 78%	ความพึงพอใจ 76%	ความพึงพอใจ 74%	ความพึงพอใจ ≤72%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	ก. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)										
	2.1 ด้านการบริหาร										
1)	โครงสร้างองค์กรและระบบบริหารงานของคณะหน่วยงานบางส่วนยังไม่เป็นระบบ	มีผลกระทบเล็กน้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยและแก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น	มีผลกระทบมากและต้องใช้เวลาในการแก้ไข	มีผลกระทบรุนแรงและผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยแก้ไข	มีผลกระทบรุนแรงและไม่สามารถแก้ไขได้	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)				
		1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
	2.2 ด้านการเงินและงบประมาณ										
1)	การเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	≥98%	96%	94%	92%	≤90%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	2.3 ด้านการพัสดุ										
1)	การวางแผนการจัดซื้อจัดหา จัดจ้างพัสดุยังไม่ครอบคลุมทุกคณะหน่วยงาน	1%	2%	3%	4%	≥5%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	2.4 ด้านบุคลากร										
1)	ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยยังต้องได้รับการปรับปรุง	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	2.5 ด้านความปลอดภัย										
1)	ระบบจัดการด้านการการป้องกันภัยภายในอาคารของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการอย่างทุกคณะหน่วยงาน	เดือดร้อน ราคา หรือระดับ น้อยมาก	บาดเจ็บ เล็กน้อย หรือระดับ น้อย	บาดเจ็บ ต้องรักษา ทางการ แพทย์ หรือระดับ ปานกลาง	บาดเจ็บ สาหัส หรือ ระดับสูง	อันตรายถึง ชีวิต หรือ ระดับสูง มาก	น้อยที่สุด 5 ปี/ครั้ง	น้อย 4 ปี/ครั้ง	ปานกลาง 3 ปี/ครั้ง	สูง 2 ปี/ครั้ง	สูงมาก 1 ปี/ครั้ง
	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ										
1)	ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เชื่อมโยงไปยังทุกหน่วยงาน	1%	2%	3%	4%	≥5%	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล										
1)	ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณยังไม่สมบูรณ์ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

5.4 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจดังต่อไปนี้

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. ด้านกลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์ด้านการผลิตบัณฑิต เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล	1.1.1 การปรับปรุงหลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 1.1.2 นักศึกษบางสาขาจบการศึกษาตามหลักสูตรไม่เป็นที่พอใจตามระยะเวลาที่กำหนด 1.1.3 การเรียนการสอน e-learning ที่ยังต้องพัฒนาให้ครอบคลุมมากขึ้นในทุกกลุ่มสาขา 1.1.4 คุณภาพของนักเรียนที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	5 3 3 5	5 2 2 5	25 6 6 25
1.2 กลยุทธ์ด้านการวิจัย เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยพัฒนา นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์อื่นๆ โดยบูรณาการกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และศิลปวัฒนธรรม	1.2.1 ระบบและกลไกการสนับสนุนการวิจัยยังไม่เพียงพอจึงมีความจำเป็นในการที่จะต้องเร่งพัฒนานักวิจัยที่มีศักยภาพสูงและเข้มแข็ง 1.2.2 การกำหนดทิศทางของความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยยังไม่ชัดเจน 1.2.3 งานวิจัยจากภาคีศึกษาค้นคว้าของอาจารย์ยังไม่ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการตีพิมพ์ผลงานเพื่อผลักดันวิจัยมากขึ้น 1.2.4 ผลงานวิจัยไม่ตรงตามเป้าหมาย (วัตถุประสงค์ ระยะเวลา คุณภาพ) 1.2.5 ผลงานวิจัยไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์	2 3 4 4	3 4 3 5	6 8 9 20 20

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการที่สนับสนุนการพัฒนาสังคมชุมชนและประเทศ	1.3.1 การมีส่วนร่วมของการบริการวิชาการกับหน่วยงานของรัฐ ท้องถิ่น และ เอกชน	3	3	9
	1.3.2 ร้อยละของผลงานวิชาการที่ได้รับการจัดซื้อ/หรือได้รับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ต่ออาจารย์ประจำหรือนักวิจัยไม่ไปตามเป้าหมาย	3	2	6
	1.3.3 ระบบการบริหารวิชาการยังไม่เป็นระบบ และการใช้การบริการวิชาการสร้างช่องทางให้รายได้กับมหาวิทยาลัยไม่เต็มที่	5	5	25
	1.3.4 การบริการวิชาการยังไม่บูรณาการกับการเรียนการสอน	4	4	16
1.4 ด้านการอนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอดและฟื้นฟู ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม				
เพื่อส่งเสริมการใช้ความรู้และศักยภาพด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่ายทอดสู่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม	1.4.1 ยังขาดการทำวิจัยเชิงลึกด้านวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับชุมชนเพื่อให้เกิดความผูกพันของการอยู่ร่วมกันและภูมิปัญญาที่เอื้อต่อวิถีชีวิต	4	4	16
	1.4.2 ขาดสิ่งแวดล้อมที่ดีทางด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยในเชิงอนุรักษ์ เพื่อการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในสถาบัน	2	3	6
	1.4.3 บูรณาการด้านศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน และบริการวิชาการ	5	5	25
	1.4.4 ส่งเสริม ปลูกฝัง ค่านิยม ความเป็นไทยด้านศิลปะ วัฒนธรรม ให้นักศึกษาและบุคลากร	4	4	16

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
2. ด้านการปฏิบัติงาน				
2.1 ด้านการบริหาร				
เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	2.1.1 โครงสร้างองค์กรและระบบบริหารงานของสำนักงานอธิการบดี คณะ/หน่วยงาน/ บางส่วนยังไม่เป็นระบบ ชำนาญ 2.1.2 บุคลากรยังไม่เข้าใจโครงสร้างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะองค์กรในกำกับ ทำให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	5	5	25
2.2 ด้านการเงินและงบประมาณ				
เพื่อให้ระบบบริหารการเงินและงบประมาณมีประสิทธิภาพ	2.2.1 ระบบสารสนเทศทางการเงินยังไม่ได้ใช้งานอย่างสมบูรณ์ 2.2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยไม่เข้าไปตามเป้าหมาย 2.2.3 เงินยืมหรือจ่ายราชการ	2 4 5 3	2 4 5 3	4 16 25 9
2.3 ด้านการพัสดุ				
เพื่อให้การพัสดุ จัดหา จัดจ้าง ถูกต้องตามระเบียบพัสดุ และเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน	2.3.1 การวางแผนการจัดซื้อ จัดหา จัดจ้างพัสดุยังไม่ครอบคลุมทุกคณะ หน่วยงาน 2.3.2 มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับระบบการจัดซื้อ จัดหา จัดจ้างของคณะ/หน่วยงาน 2.3.3 ประสิทธิภาพในการจัดซื้อ	2 1 4	3 4 5	6 4 20
2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร				
เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพที่ดีต่อมหาวิทยาลัย	2.4.1 การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย 2.4.2 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2.4.3 เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร ยังไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และโครงสร้างของหน่วยงาน	5 5 5	5 5 5	25 25 25

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
2.5 ด้านความปลอดภัย เพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร	2.5.1 ระบบจัดการด้านการป้องกันภัยพิบัติของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการอย่างทุกคณะ หน่วยงาน	3	5	15
	2.5.2 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา	4	5	20
	2.5.3 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และการป้องกันภัยพิบัติจากธรรมชาติ	4	4	16
3. ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการจัดการ	3.1.1 ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยยังไม่บูรณาการทุกด้าน	5	5	25
	3.1.2 บุคลากรด้านสารสนเทศมีความเสี่ยงทางด้านกฎหมายสารสนเทศ	5	5	25
4. ด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารงานมีความโปร่งใสตรวจสอบได้	4.1.1 ความโปร่งใสของระบบและกระบวนการต่ออายุราชการ	1	4	4
	4.1.2 ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณยังไม่สมบูรณ์ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	1	1	1

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ; 2547
- ดร.นฤมล สะอาดโณม. Risk Management การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด; 2548
- ดร.พสุ เตชะรินทร์. Risks Management and Strategic Risks. เอกสารประกอบคำบรรยาย; 2551
- รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช. การบริหารความเสี่ยง : โครงการนวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2552
- ศิริ ตงศิริ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานสากล ISO 31000. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ; 2551