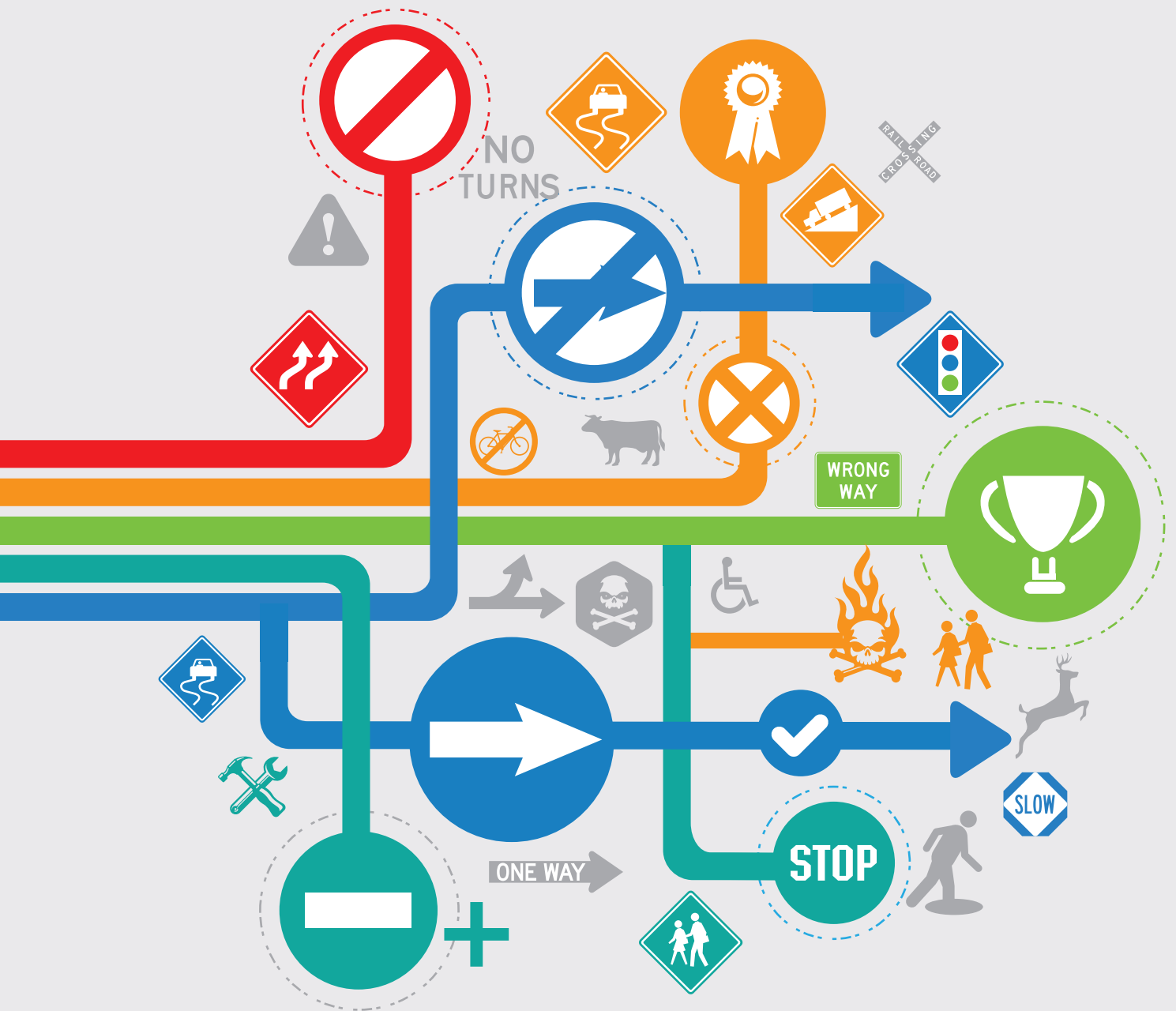


คู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



ตุลาคม 2558

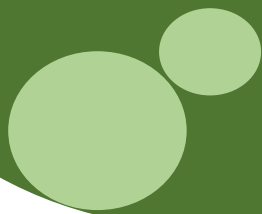


สารบัญ

บทหน้า	1
บทที่ 1 โครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	5
บทที่ 2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	9
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	13
บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	18
บทที่ 5 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง	22
บทที่ 6 การประเมินความเสี่ยง	32
บทที่ 7 การจัดการความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง	39
บทที่ 8 การรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	43
บรรณานุกรม	



บทนำ



ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบกับได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายใน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้มีการดำเนินงานทั้งระบบระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งได้เชื่อมโยงการทำงานทั้งสองระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์หรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีแนวทางในกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ในปี พ.ศ.2553 สำนักประกันคุณภาพการศึกษา ได้พัฒนากระบวนการในการจัดการความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน โดยอ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งขยายขอบข่ายการดำเนินงานจากเดิมสู่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management, ERM) และได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พ.ศ.2553 ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งต่อมากู่มือฯ ฉบับนี้ได้ทำการปรับปรุงจำนวน 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 กันยายน 2556, ครั้งที่ 2 พฤศจิกายน 2557 และครั้งที่ 3 ตุลาคม 2558

ปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของระบบควบคุมภายใน โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการประสานงานจัดการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ ระบุ ประเมิน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน รวมไปถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก และระดับสถาบัน เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในส่วนของระบบควบคุมภายในได้จัดทำรายงานผลการควบคุมภายในระดับสถาบัน และระดับคณะ/สำนัก เพื่อจัดส่งหน่วยงานตรวจเงินแผ่นดิน

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลและหลักการหาแนวทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาย่อมมีน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ การบริหารความเสี่ยงจึง

เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังที่ ปรานี พรหมวิเชียร (2552) กล่าวไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความจำเป็นต่อองค์กร ดังนี้

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความปลอดภัยและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีและรายงานความคืบหน้าทุก 2 เดือนหลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี

3. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ระดับหลักสูตรในตัวเองชี้ที่ 3.2 “การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา” กำหนดให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนักศึกษา และการประกันคุณภาพภายในในระดับคณะ และระดับสถาบัน ในตัวเองชี้ที่ 5.1 “การบริหารคณะ/สถาบัน เพื่อการกำกับ ติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ/สถาบัน” กำหนดให้คณะและสถาบันมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษา

ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจึงมีนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management) มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ทุกหน่วยงานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

นโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นองค์กรสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management) มาใช้ในการบริหารองค์กรทุกภาคส่วน

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถสื่อสารในการบริหารงานภายในหน่วยงานของตนได้
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัย และคณะ/สำนัก ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

สิ่งเดียวที่แน่นอนที่สุดในชีวิต
คือ การเปลี่ยนแปลง



บทที่ 1

โครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัย



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายนี้ยังให้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับสถาบัน

การบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน หรือระดับมหาวิทยาลัย ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมถึงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและดำเนินงานตามแผน ซึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนี้มหาวิทยาลัยอาจนำความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก ที่คณะกรรมการฯ เล็งเห็นแล้วว่าเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยขึ้นมาเป็นความเสี่ยงระดับสถาบันด้วยก็ได้

2. ระดับคณะ/สำนัก

การบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก ในการดำเนินการตามระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้คณะ/สำนัก โดยมีการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

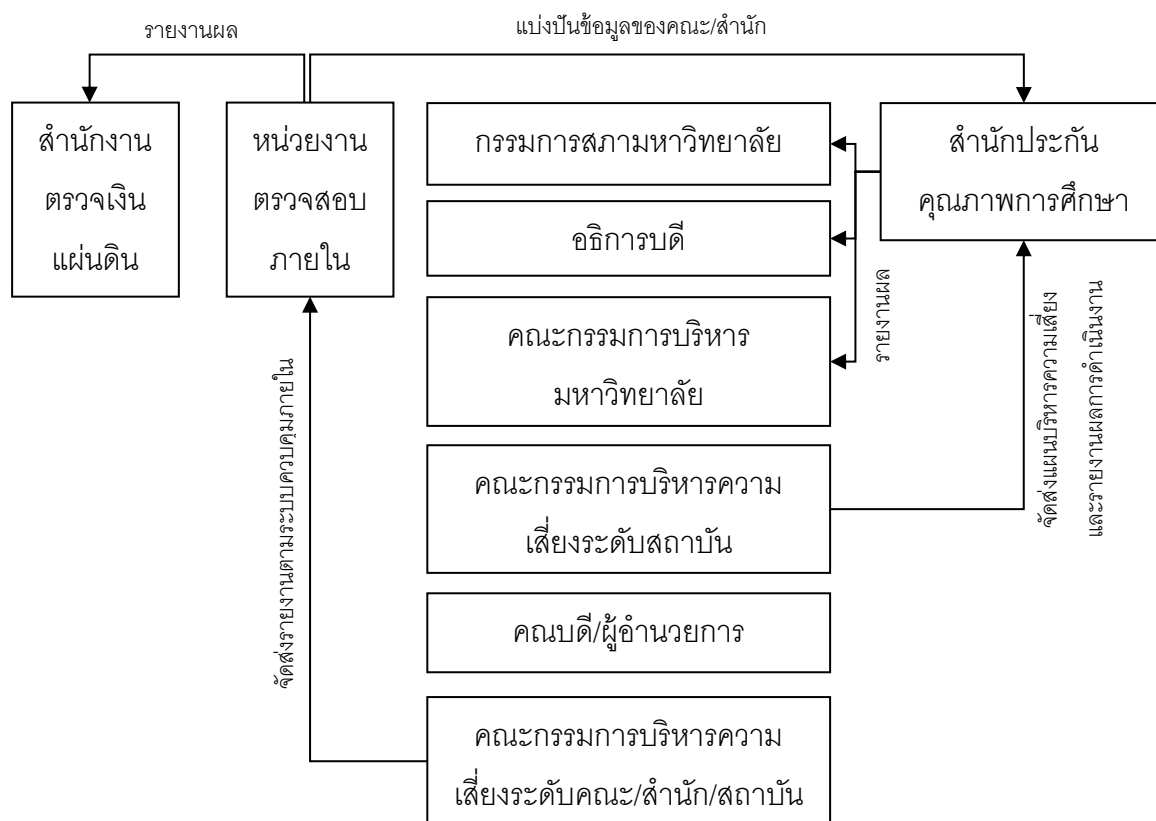
2.1 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก โดยกำหนดให้คณะกรรมการฯ ของคณะประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ส่วนคณะกรรมการฯ ของสำนัก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

2.2 ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน ทั้งการวิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้สำหรับควบคุมหรือลดความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ และผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินงานตามแผน

2.3 ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

2.4 จัดทำรายงานผลของการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารคณะ/สำนัก และมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก สามารถบูรณาการร่วมกับระบบควบคุมภายในได้ โดยความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ตามระบบการบริหารความเสี่ยงสามารถดึงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรมาเป็นความเสี่ยงตามระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2) ได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องประชุมวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายในใหม่อีกครั้ง ซึ่งจะเป็นการลดภาระงานของเจ้าหน้าที่และลดความซ้ำซ้อนของงานได้



ภาพที่ 1 แผนผังการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารสามารถยอมรับได้
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดความรุนแรงของผลกระทบ หรือความเสียหายที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตลงได้

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
กรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำกับและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พิจารณาเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง และผลการจัดการความเสี่ยง
อธิการบดี และ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และผลการจัดการความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน กำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง รวบรวม วิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยงระดับสถาบัน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน เสนอแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันต่ออธิการบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย
คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้คณะ/สำนัก นำแนวปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมาใช้ในหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/สำนัก
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก	<ol style="list-style-type: none"> นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมาสู่การปฏิบัติงานภายในคณะ/สำนัก ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยงของคณะ/สำนัก จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของคณะ/สำนัก เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ/สำนัก และเสนอต่อมหาวิทยาลัย



บทที่ 2

**ความหมายและคำจำกัดความ
ของการบริหารความเสี่ยง**

ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลในทางลบที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงเบนไป ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ (นิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2547) โดยทั่วไปความเสี่ยงอาจจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ กระบวนการทำงาน และการบริหารงาน รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร และทรัพยากรด้วย
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และงบประมาณ
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในแง่ของการได้รับอันตรายต่างๆ ทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร
5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง อาจเป็นปัจจัยเสี่ยงจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

- **ปัจจัยภายใน** หมายถึง สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในอนาคต ตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น การเงิน บุคลากร ทรัพยากร ระบบการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบทั้งหลายขององค์กร เป็นต้น
- **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในอนาคต ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงของสังคม ค่านิยม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ผู้ปกครอง นักศึกษา เป็นต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหาเหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กร และระบุความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรให้ได้ เพื่อองค์กรจะได้หาวิธีการป้องกัน หรือจัดการความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการประเมินระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L) และความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นในองค์กร
- ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความเสี่ยงต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

การควบคุมภายใน (Internal Audit หรือ Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กล่าวคือ การควบคุมภายในเป็นการจัดการ หรือการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร นั่นเอง (นพรัตน์ พรหมนารท, 2553)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดการสูญเสียของความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น (นฤมล, 2548) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงเป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร นั่นเอง โดยอาจใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงตามหลักการ 4T ดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปมักมีการสร้างกิจกรรมควบคุม สำหรับใช้ในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง
3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

กิจกรรมควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย แนวทาง กิจกรรม หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อใช้ลดความเสี่ยง ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ กิจกรรมควบคุมแบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของ
การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน
และการตรวจสอบภายใน

ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน



วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ มีการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ตรงตามเป้าหมาย และคุ้มค่า ซึ่งการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรภายในองค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ได้ กล่าวคือเมื่อผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ ก็ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ก็คือการควบคุมกระบวนการภายในองค์กร (เป็นการบริหารความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายใน) หรือเรียกสั้นๆ ว่า “การควบคุมภายใน” ซึ่งวัตถุประสงค์ที่องค์กรจัดให้มีการควบคุมภายในขึ้น เพื่อ

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบควบคุมภายในตามที่รัฐบาลสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการกำหนดของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินที่มีนโยบายให้มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส และมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของ**ผู้บริหารหน่วยงาน** จากนั้นก็จะมีการประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบควบคุมขึ้น ซึ่งการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของกิจกรรม/โครงการ ระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ โดยการควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น และอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรในอนาคตได้ เช่น ภัยธรรมชาติ เศรษฐกิจ การเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี คุณภาพการศึกษา การบริหารนักศึกษา นโยบายของรัฐ การแข่งขันกันในตลาดแรงงาน การทุจริต การลักขโมย การทำผิดกฎหมาย ภาพลักษณ์องค์กร การเงิน และบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น ความเสี่ยงตามระบบการบริหารความเสี่ยงจึงหมายถึงความรวมทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรในอนาคตได้

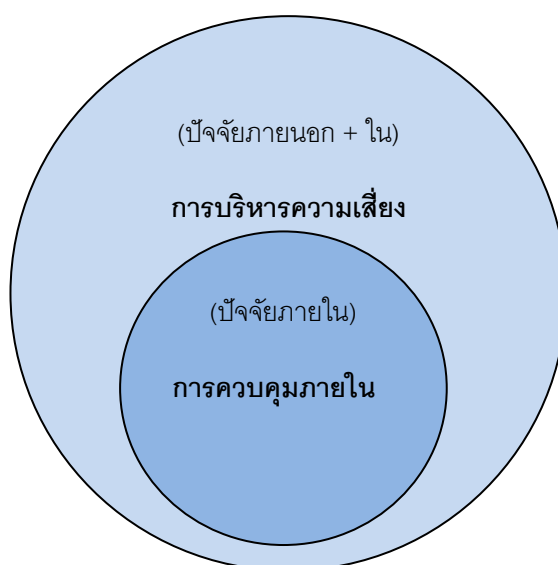
กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดย

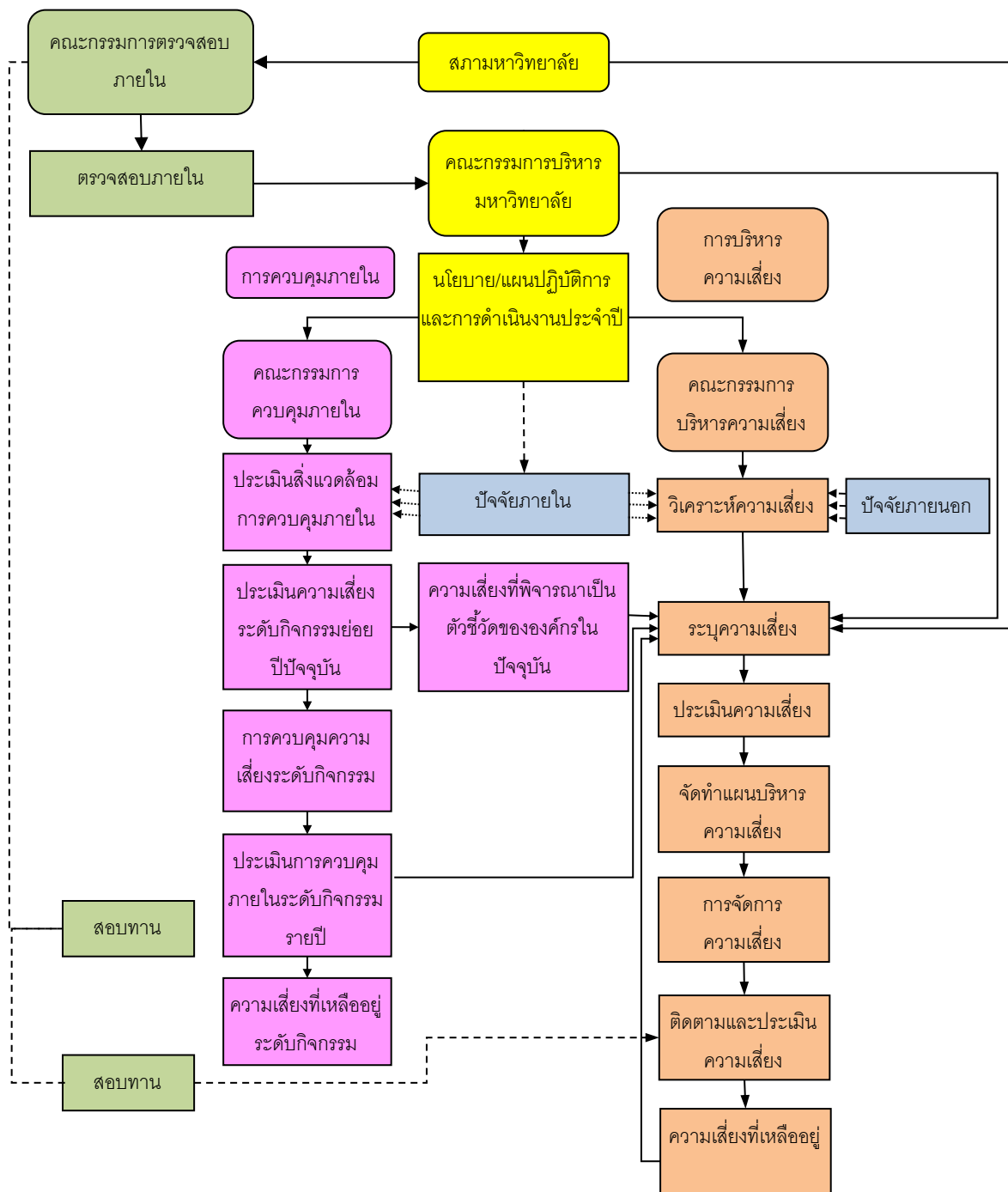
กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และมีผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การตรวจสอบภายใน เป็นกระบวนการตรวจสอบว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจในทางที่ผิด หรืออาจกล่าวได้ว่า การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งซึ่งช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมในองค์กร เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าปฏิบัติแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่

การบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายในทั้งคู่ต่างก็เป็นระบบที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเหมือนกัน โดย**การควบคุมภายใน**เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน หน่วยงาน ส่วนการบริหารความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ดังแสดงความสัมพันธ์ของระบบทั้งสองตามภาพต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงในองค์กร





ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
ต้องเริ่มจากตัวเรา

แอนโทนี่ ร็อบบิ้นส์



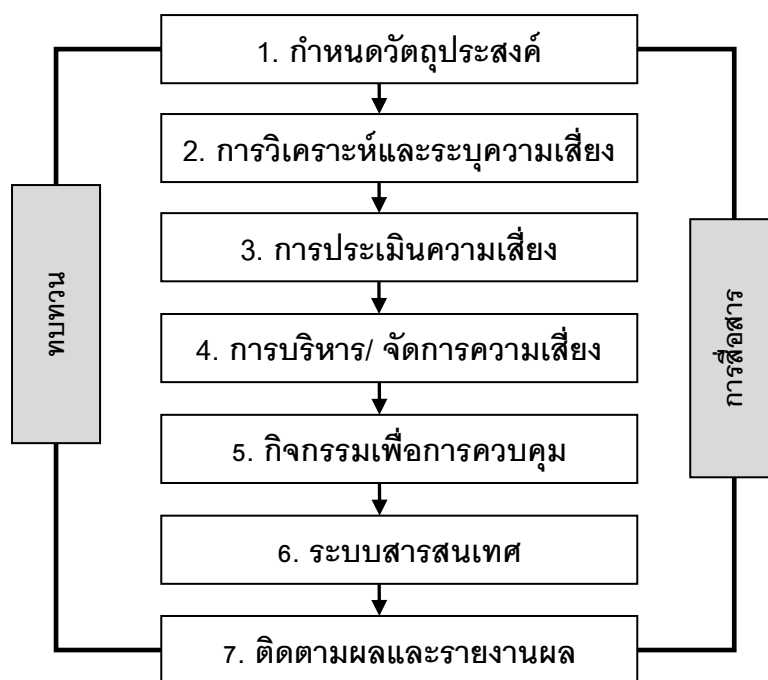
บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

นฤมล สะอาดโหม (2551) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการของ The Committee of Sponsoring Organization (COSO) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนผังกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การตั้งวัตถุประสงค์ก่อนการดำเนินงานจะทำให้องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความชัดเจนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วนโดยให้คำนึงถึงหลัก ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง ผู้ปฏิบัติเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ ในการกำหนดควรพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลด้วย ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละขั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติได้ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ และสามารถนำมาแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมได้

1.4 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องอธิบายได้สมเหตุสมผลและปฏิบัติได้จริง

1.5 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ปัจจุบัน

2. **การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (มักถูกแต่งตั้งให้อยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง) ร่วมกันวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงควรให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทุกด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านเหตุการณ์ภายนอก ด้านการปฏิบัติงาน บุคลากรและทรัพยากร ด้านการเงิน ด้านนักศึกษา ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไปในบทที่ 5

3. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยงที่ได้จากวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงไว้ ดังจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปในบทที่ 6

4. **การบริหารความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และการยอมรับความเสี่ยง (Take) ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไปในบทที่ 7

5. **กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)** เป็นนโยบาย แนวทางปฏิบัติ กิจกรรม หรือขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมให้การดำเนินการเป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำเพื่อบริหารความเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยหมายรวมถึงการอนุมัติ (Approval) การมอบหมายอำนาจ (Authorization) การตรวจสอบความถูกต้อง (Verification) การประนีประนอม (Reconciliation) การตรวจทานผลการปฏิบัติงานความปลอดภัยของทรัพย์สิน และการกระจายหน้าที่

6. **ระบบสารสนเทศ (Information System)** ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการกำหนดจัดเก็บและสื่อสารตามรูปแบบและระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประโยชน์ได้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยในการกำกับติดตาม และการจัดทำรายงานของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

7. **การติดตามผลและรายงาน (Monitoring and Report)** หมายถึง การจัดทำให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน การตรวจสอบนี้เป็นงานที่แยกออกมาจากระบบการตรวจสอบภายใน และให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว หากพบความไม่มีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงต้องมีการรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย การบริหารความเสี่ยงต้องมีระบบการติดตามความเสี่ยงและรายงานสถานะของความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูงรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยความถี่ในการติดตามสถานะความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับ

วิธีการและข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรเลือกใช้ หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลาให้กำหนดความถี่ในการติดตามให้มากขึ้น แต่หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงน้อยและเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าอาจดำเนินการติดตามน้อยครั้งก็ได้ การรายงานและการติดตามความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารประเมินความสามารถของระบบการควบคุมว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพราะหากระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพเพียงพอ สถานะความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรก็ควรจะลดลงตามไปด้วย

บทที่ 5

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง



การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (มักถูกแต่งตั้งให้อยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง) ร่วมกันวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจมีสาเหตุเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กรก็ได้ และเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงควรให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทุกด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และเหตุการณ์ภายนอก ด้านการปฏิบัติงาน บุคลากรและทรัพยากร ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ นอกจากนี้องค์กรระดับคณะวิชา ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหนึ่งด้าน คือ ด้านนักศึกษา เนื่องจากเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในระดับหลักสูตร ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ได้กำหนดให้หลักสูตรต้องมีระบบการป้องกันหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงของนักศึกษา

วิธีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่หลายหน่วยงานนิยมใช้คือ การพิจารณาจากประสบการณ์ความสูญเสียที่องค์กรเคยประสบมาแล้วนำมาลงเป็นรายการความเสี่ยง และไม่ควรให้ความสนใจเฉพาะการดำเนินการในปัจจุบันขององค์กร แต่ควรมองไปที่อนาคตข้างหน้า โดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวให้มากขึ้น

1. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงระดับสถาบัน

ระดับสถาบันให้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามโครงการกลางของมหาวิทยาลัย โดยนำโครงการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง นอกจากนี้ให้ระดับสถาบันทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพิ่มเติมตามประเภทความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ และเหตุการณ์ภายนอก (Strategy : S)
- ด้านการเงิน (Finance : F)
- ด้านการปฏิบัติงาน บุคลากร และทรัพยากร (Operation : O)
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance : C)
- ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากรและนักศึกษา (Health and Safety : H)
(ร่างเกณฑ์ใหม่ 2 พ.ศ. 57 ตบ.11 ของ สมศ.)
- ด้านนักศึกษา (Student : St) (เกณฑ์คุณภาพภายในระดับหลักสูตร ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา)

โดยกำหนดให้ทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตาม “แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์” หรือ “แบบ RM-1” และ “แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-2”

2. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก

คณะ และสำนัก ให้ทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตาม “โครงการ” และวิเคราะห์ตาม “งานประจำ” ของคณะ/สำนัก โดยการวิเคราะห์ตามโครงการให้เลือกเฉพาะโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น และหากคณะ/สำนัก มีโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจำนวนมาก คณะ/สำนักสามารถเลือกโครงการมาเพียงบางส่วนก็ได้ (เฉพาะโครงการที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของคณะ/สำนัก หรือโครงการที่ใช้งบประมาณสูง) ซึ่งคณะ/สำนัก สามารถใช้ “แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์” หรือ “แบบ RM-1” ในการเลือกโครงการมาวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง คณะ/สำนัก สามารถวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงได้โดยใช้ “แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-2” ในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตามโครงการ และงานประจำ แต่ถึงอย่างไรก็ตามคณะ/สำนัก ก็ควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทุกด้านตามที่เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ.) กำหนด ได้แก่

- ด้านกลยุทธ์ และเหตุการณ์ภายนอก (Strategy : S)
- ด้านการเงิน (Finance : F)
- ด้านการปฏิบัติงาน บุคลากร และทรัพยากร (Operation : O)
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance : C)
- ด้านนักศึกษา (Student : St) (เกณฑ์ประกันคุณภาพภายในระดับหลักสูตร ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา)

* **หมายเหตุ :** จากการประชุมการสร้างความเข้าใจเกณฑ์ใหม่ของ สกอ. จัดโดยสำนักประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2557 ในการประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้มีแนวทางให้ระดับหลักสูตรไม่ต้องดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แต่ให้ระดับคณะดำเนินการแทน ดังนั้นในรายชื่อการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะจะต้องมีประธานหลักสูตรเข้าร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย

แบบฟอร์ม RM-1

แบบ RM-1

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
①	②	③	④	⑤

คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน แบบ RM-1

- ① ช่อง “ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ” ให้ใส่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่โครงการนั้นตอบสนอง
- ② ช่อง “โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์” ให้ใส่ชื่อโครงการของคณะ/สำนัก ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (หากมีโครงการจำนวนมากสามารถเลือกมาเฉพาะโครงการที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของคณะ/สำนัก หรือโครงการที่ใช้งบประมาณสูงก็ได้)
- ③ ช่อง “วัตถุประสงค์” ให้ใส่วัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ
- ④ ช่อง “ตัวชี้วัด” ให้ใส่ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการนั้นๆ
- ⑤ ช่อง “เป้าหมาย” ให้ใส่เป้าหมายของตัวชี้วัดของแต่ละโครงการนั้นๆ

คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน แบบ RM-2

ช่อง (1) “งานหลักของฝ่าย” ให้ใส่ข้อมูล ดังนี้

- โครงการ ที่คณะ/สำนักเลือกมาสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือสามารถดึงข้อมูลจากช่อง “โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์” ในแบบ RM-1 มาใส่ได้
 - หรือ งานประจำ ของคณะ/สำนัก เช่น งานธุรการ งานพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ งานประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น
 - หรือ ประเภทความเสี่ยง ในกรณีที่คณะ/สำนัก เห็นว่ายังวิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกด้านก็ให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ครอบคลุม หรือกรณีที่คณะ/สำนัก คิดว่ายังมีความเสี่ยงเรื่องอื่นๆ อีก โดยเป็นความเสี่ยงที่ได้จากการมองไปยังอนาคต หรือความพยายามในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความเสี่ยงนั้นไม่มีโครงการ หรืองานประจำมารองรับ
- (2) “วัตถุประสงค์(เพื่อ)/เป้าหมาย” ใส่เป้าหมายของโครงการ หรือสามารถดึงข้อมูลจากช่อง “วัตถุประสงค์” ในแบบ RM-1 มาใส่ได้
- (3) “ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน” ใส่ชื่อผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- (4) “สถานะปัจจุบัน” ใส่สถานะของการดำเนินงานในปัจจุบันของโครงการ หรืองานประจำนั้นๆ
- (5) “Risk ID” ใส่รหัสของความเสี่ยง ประกอบด้วยอักษรภาษาอังกฤษ 2 ตัว โดยอักษรตัวแรก

ให้ใส่ “P” กรณีเป็นโครงการ (Project) หรือใส่ “R” กรณีเป็นงานประจำ (Routine) หรือใส่ “C” กรณีเป็นประเพณีประเภทความเสี่ยง (Classification)

ส่วนอักษรตัวที่สองให้ใส่อักษร “S” กรณีเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และเหตุการณ์ภายนอก

ใส่ “F” กรณีเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน

ใส่ “O” กรณีเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน บุคลากร และทรัพยากร

ใส่ “C” กรณีเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

ใส่ “St” กรณีเป็นความเสี่ยงด้านนักศึกษา

ตัวอย่างเช่น P1S2 หมายถึง ความเสี่ยงของโครงการที่ 1 และเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เรื่องที่สอง เป็นต้น

ช่อง (6) “ความเสี่ยง” ให้คณะ/สำนัก ใส่ชื่อความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์

(7) “ประเภทความเสี่ยง” ให้ใส่ประเภทความเสี่ยง ซึ่งได้อธิบายประเภทความเสี่ยงไว้แล้วในข้อที่ (5)

(8) “ปัจจัยเสี่ยง” แบ่งเป็น 2 ช่อง คือ

- “ภายใน” ให้ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง อันเกิดจากปัจจัยภายในคณะ/สำนัก
- “ภายนอก” ให้ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง อันเกิดจากปัจจัยภายนอกคณะ/สำนัก

* หมายเหตุ : ความเสี่ยงบางเรื่องอาจมีปัจจัยเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก หรืออย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

(9) “ผลกระทบ” แบ่งเป็น 2 ช่อง คือ

- “ทางตรง” ให้ระบุผลกระทบที่คณะ/สำนัก จะได้รับหากความเสี่ยงเรื่องนั้นเกิดขึ้น และผลกระทบนั้นมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของคณะ/สำนัก โดยตรง
- “ทางอ้อม” ให้ระบุผลกระทบที่คณะ/สำนัก จะได้รับหากความเสี่ยงเรื่องนั้นเกิดขึ้น และผลกระทบนั้นไม่ได้มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของคณะ/สำนัก โดยตรง แต่ส่งผลกระทบทางอ้อม

(10) “โอกาสที่จะเกิด (L)” ให้ใส่คะแนนที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ (ดูเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 1 ของบทที่ 6 หน้า 32 - 33)

(11) “ผลกระทบ (C)” ให้ใส่คะแนนที่ได้จากการประเมินผลกระทบ หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ดูเกณฑ์การให้คะแนนในตารางที่ 1 ของบทที่ 6 หน้า 32 - 33)

(12) “ระดับความเสี่ยง” ให้ใส่ระดับคะแนน ที่เกิดจากผลคูณของ $L \times C$ และใส่ระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความเสี่ยงต่ำ	ระดับคะแนนระหว่าง 1 – 3
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	ระดับคะแนนระหว่าง 4 – 9
ระดับความเสี่ยงสูง	ระดับคะแนนระหว่าง 10 – 16
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	ระดับคะแนนระหว่าง 17 – 25

(ดูการประเมินความเสี่ยง ในบทที่ 6 หน้า 34)

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม RM-1

แบบ RM-1

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

หน่วยงาน.....สำนักประกันคุณภาพการศึกษา.....

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย งานสร้างสรรค์และ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับชุมชนและสังคม	1.โครงการวิจัยสถาบันด้านประกัน คุณภาพการศึกษาและบริหาร ความเสี่ยง	1. เพื่อผลิตผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรม ด้านการประกันคุณภาพตามภารกิจหลักของ หน่วยงาน 2. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการ พัฒนางาน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ หรือ พัฒนามหาวิทยาลัย 3. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย คณะ สำนัก มีการ นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในหน่วยงาน	1. จำนวนงานวิจัย หรือนวัตกรรมด้าน ประกันคุณภาพการศึกษา 2. แผนบริหารความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน 12 หน่วยงาน	1 (ชิ้น/เรื่อง) ≥ 1 แผน (ระดับสถาบัน) ≥ 14 แผน (ระดับคณะ/ สำนัก)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาศักยภาพการบริการ วิชาการที่มีคุณภาพแก่ชุมชน	2.โครงการ 1 ช่วย 9 (กิจกรรมตัว เข้มเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน)	1. เพื่อได้ร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายจำนวน 6 โรงเรียน 2. เพื่อให้โรงเรียนในเครือข่าย 6 โรงเรียนมีการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาพัฒนาขึ้นจากครั้งที่ผ่านมา	1. ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประจำปีการศึกษา 2557 ใน เรื่องการตัวเข้มเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน 2. ผลคะแนนการสอบ O-net ของแต่ ละโรงเรียนมีการพัฒนาขึ้น	80 (เปอร์เซ็นต์) ของ กิจกรรมทั้งหมดในแผน 5 (โรงเรียน)

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม RM-2

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง

แบบ RM-2

หน่วยงาน.....สำนักประกันคุณภาพการศึกษา.....

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
							ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
							(8)		(9)				
โครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Project)													
1.โครงการวิจัยสถาบันด้านประกันคุณภาพการศึกษาและบริหารความเสี่ยง	1. เพื่อผลิตผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพตามภารกิจหลักของหน่วยงาน 2. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือพัฒนามหาวิทยาลัย	น.ส.สุนันท์ แหวนประดับ	ยังไม่ได้ดำเนินการในโครงการ	P1O1	ไม่มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม	ด้านการปฏิบัติงาน (O)	หน่วยงานไม่มีนโยบายการนำผลงานวิจัยสถาบันไปปรับปรุงการทำงาน		ทำให้ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน		3(L2.4)	3(C11)	9(ปานกลาง)

โอกาสทองของการ **เรียนรู้สิ่งใหม่**
จะหลุดลอยไปเพราะคำว่า **รู้แล้ว**

ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

บทที่ 6

การประเมินความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้นำหลักการประเมินความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยทำการประเมินเป็นระดับคะแนน 5 ระดับ และทำการประเมินทั้งหมด 2 มิติ คือ ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และประเมินความรุนแรงหรือผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนการประเมิน ดังนี้

1) ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L)

ให้ประเมินคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยสามารถเลือกใช้เกณฑ์การประเมินแบบใดแบบหนึ่ง จากเกณฑ์ L1 ถึง L2.5 ในตารางที่ 1

2) ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence: C)

ให้ประเมินคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานหากเกิดความเสี่ยงเรื่องนั้นขึ้น โดยสามารถเลือกใช้เกณฑ์การประเมินแบบใดแบบหนึ่ง จากเกณฑ์ C1 ถึง C14 ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนการประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) และความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences : C)

ประเด็น/องค์ประกอบการพิจารณา	ระดับคะแนน					
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก	
1. โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)						
(1) โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ (%)	L 1	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น 1 ครั้งมาก หรือเกิด 10%	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น 1 ครั้ง หรือเกิด 20%	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น 1 ครั้ง หรือเกิด 50%	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ หรือเกิด 70%	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง หรือเกิด 80%
(2) โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ (ความถี่)	L 2	5 ปีต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	L 2.1	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ปฏิบัติตาม	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและไม่ปฏิบัติตาม
การควบคุม ติดตาม และของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยอื่น ๆ	L 2.2	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน หรือมากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	L 2.3	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L 2.4	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน
ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	L 2.5	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง
2. ความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences : C)						
ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากรมูลค่าความเสียหาย	C 1	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ 3 % ของงบประมาณ	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > ไม่เกิน 5 % ของงบประมาณ	สูญเสียทรัพย์สิน / > ไม่เกิน 7 % ของงบประมาณ	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > ไม่เกิน 10 % ของงบประมาณ	สูญเสียทรัพย์สินเกิน 10 % ขึ้นไปของงบประมาณ
ด้านความล่าช้าของเวลา	C 2	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร	C 3	ไม่ปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	ไม่ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย คัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
ด้านจำนวนบุคลากร	C 4	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
ด้านคุณภาพของบุคลากร	C 5	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
ด้านความปลอดภัย / อัตราข้อผิดพลาด	C 6	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต

ประเด็น/องค์ประกอบการพิจารณา	ระดับคะแนน					
		1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ ของหน่วยงาน	C 7.1	มีความพึงพอใจ > 80%	มีความพึงพอใจ > 60 - 80%	มีความพึงพอใจ > 40 - 60%	มีความพึงพอใจ > 20 - 40%	มีความพึงพอใจ ≤ 20%
	C 7.2	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 90%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 80%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 70%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 60%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 50%
ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	C 7.3	1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	≥ ข่าว/เดือน
	C 7.4	มีการโจมตีมหาวิทยาลัยในทางไม่ดี	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์, ผลการประเมินของ สมศ. ต่ำกว่าคู่แข่ง	ผลการประเมินมีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามีความรู้สึกไม่ดี	ถูกคัดค้านจากหน่วยงานกำกับ, ถูก สมศ. ประเมินต่ำกว่า 3, นักศึกษามีการประท้วง	ถูกถอนใจใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับ การรับรองวิทยฐานะ, ถูกฟ้องร้อง, ถูกปิด
	C 7.5	-	-	พาดหัวข่าว ในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ในเชิงลบ	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ในเชิงลบ 1 วันอย่างต่อเนื่อง	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ในเชิงลบมากกว่า 1 วันอย่างต่อเนื่อง
ด้านกฎ ระเบียบ สัญญา และข้อบังคับ	C 8	มูลค่าความสูญเสีย/ เสียค่าปรับไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย/ เสียค่าปรับไม่เกิน 5 ล้านบาทต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย/ เสียค่าปรับไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย/ เสียค่าปรับไม่เกิน 2 ล้านบาทต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย/ เสียค่าปรับตั้งแต่ 2 ล้านบาทต่อปี
ด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	C 9	เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานบางส่วนและสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานแต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้องค์กร	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและก่อให้เกิดความเสียหายให้องค์กรเล็กน้อย	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอย่างรุนแรง
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	C 10	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 - 5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 - 4.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 - 3.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 - 1.5
ด้านการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (ด้านยุทธศาสตร์)	C 11	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียงบางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรคและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรคและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก
ลูกค้าที่ได้รับความสะดวก	C 12	กระทบบเฉพาะกลุ่ม	กระทบบเฉพาะกลุ่ม	กระทบบเฉพาะกลุ่ม	กระทบบผู้เกี่ยวข้อง	กระทบบผู้เกี่ยวข้อง
ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	C 13	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	โดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	โดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาราย
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	C 14	น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน)	1 - 2 ราย (ต่อเดือน)	3 - 5 ราย (ต่อเดือน)	5 - 6 ราย (ต่อเดือน)	7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน)





3) ประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยงเป็นการนำคะแนนโอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) คูณด้วยคะแนนความรุนแรง/ผลกระทบ (Consequence: C) ดังสมการ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = L \times C$$

โดยมีเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ดังนี้

โอกาสที่จะเกิด	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		ความรุนแรง/ผลกระทบ				

	ระดับความเสี่ยงต่ำ	ระดับคะแนนตั้งแต่ 1 – 3
	ระดับความเสี่ยงปานกลาง	ระดับคะแนนตั้งแต่ 4 – 9
	ระดับความเสี่ยงสูง	ระดับคะแนนตั้งแต่ 10 – 16
	ระดับความเสี่ยงสูงมาก	ระดับคะแนนตั้งแต่ 17 – 25

4) จัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการนำระดับคะแนนความเสี่ยงมาจัดเรียงลำดับ โดยความเสี่ยงใดที่มีระดับคะแนนมากที่สุดให้จัดเป็นความเสี่ยง “ลำดับที่ 1” หมายถึง ความเสี่ยงเรื่องนั้นมีความสำคัญมากที่สุด และต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยด่วนเป็นเรื่องแรก ส่วนความเสี่ยงเรื่องที่มีระดับคะแนนน้อยลงมา ให้จัดเป็นความเสี่ยง ลำดับที่ 2, ลำดับที่ 3, ... ตามลำดับ ทั้งนี้กำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนความเสี่ยงสูง 5 ลำดับแรก หรือความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนความเสี่ยงตั้งแต่ 4 ถึง 25 หรืออาจเป็นอย่างอื่นตามการตกลงกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับใช้ในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงของสถาบัน หรือของคณะ/สำนัก ต่อไป

Transfer หรือ Terminate ก็ได้ ยกเว้นการยอมรับความเสี่ยง (Take) แต่โดยมากแล้ว หน่วยงานราชการมักเลือกวิธีการลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) มากกว่า ซึ่งขั้นตอนต่อไป จะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการป้องกัน หรือวิธีอย่างอื่นตามการตกลง กันของคณะกรรมการ

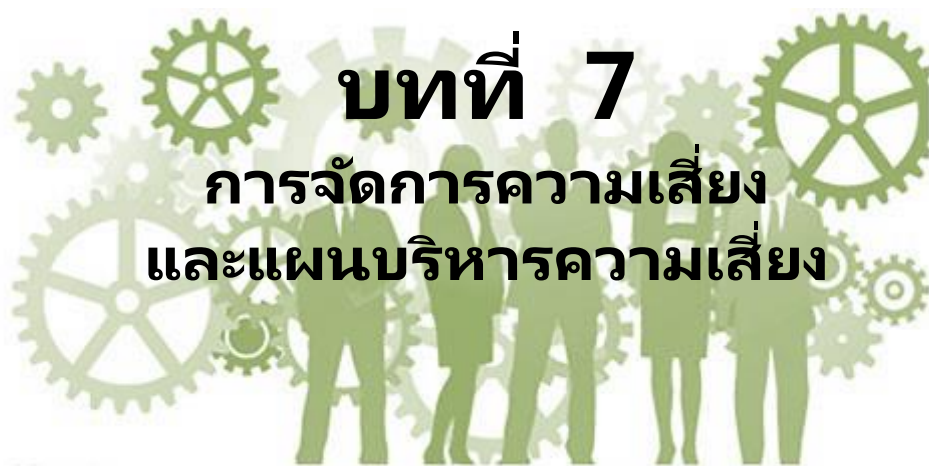
กรณีที่ 2 หากความเสี่ยงเรื่องนั้นมีระดับความเสี่ยงสูง แต่ระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คาดหวังว่าสามารถยอมรับได้อยู่ที่ระดับสูง หรือที่ระดับสูง มาก กรณีนี้หน่วยงานสามารถเลือกจัดการความเสี่ยงได้ทั้ง 3 วิธี คือ Take หรือ Treat หรือ Transfer ยกเว้น Terminate เนื่องจากถึงแม้ความเสี่ยงเรื่องนั้นจะมีผลกระทบต่อเป้าหมาย องค์กรในระดับสูง แต่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ก็สามารถยอมรับได้ใน ระดับสูงเช่นกัน ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นใดๆที่ต้องยกเลิกโครงการ (Terminate) แต่โดยมาก แล้วมักเลือกวิธีการยอมรับความเสี่ยง (Take) มากกว่า เนื่องจากผู้บริหารหรือคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ และเห็นว่าการจัดการความเสี่ยงใน เรื่องนี้อาจไม่คุ้มกับการลงทุนหากจะต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (RM2-1)

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ลำดับความเสี่ยง (5)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (6)	การตอบสนองความเสี่ยง (7)
P1O1/ ไม่มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม	3(L2.4)	3(C11)	9(ปานกลาง) ลำดับที่ 2	2	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (Take)
P2O2/ องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดองค์ ความรู้เทคนิคการตีตัวของผู้ตีว ยังไม่ใช่ แก่นของความรู้ที่แท้จริง	4(L2.4)	2(C11)	8(ปานกลาง) ลำดับที่ 3	3	ปานกลาง	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)
P3C1/ การตีความเกณฑ์ใหม่ของผู้ประเมิน ระดับหลักสูตรและผู้รับการตรวจ ประเมินมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน	4(L2.4)	4(C11)	16(สูง) ลำดับที่ 1	1	ต่ำ	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)

* **หมายเหตุ :** การประเมินโอกาสที่จะเกิด (L) และความรุนแรง/ผลกระทบ (C) นอกจากจะประเมิน เป็นคะแนนแล้ว ให้ใส่วงเล็บเกณฑ์ที่หน่วยงานเลือกมาใช้ในการประเมินด้วย เนื่องจากหน่วยงานจะต้องทำการ ประเมินอีกครั้งหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งต้องประเมินด้วยเกณฑ์เดิม เพื่อพิจารณาว่าหลังจากที่หน่วยงานได้ทำการบริหารความเสี่ยงแล้วระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมหรือไม่





บทที่ 7
การจัดการความเสี่ยง
และแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยง



1. การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตตามที่ได้จากผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหารคาดหวังหรือสามารถยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ คือ

4.1 การหยุดหรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการเลี่ยงหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/โครงการนั้นๆ ที่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความเสี่ยง

4.2 ลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นวิธีที่สามารถลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงลงได้ ซึ่งการลดหรือควบคุมความเสี่ยงทำได้โดยเปลี่ยนวิธีดำเนินการ หรือสร้างกิจกรรมบางอย่างขึ้นเพื่อใช้ลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดความเสียหายลง โดยทั่วไปการลดหรือควบคุมความเสี่ยงมักจะนำไปสู่การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการป้องกัน หรือวิธีการอย่างอื่นตามการตกลงกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4.3 แบ่งปัน หรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นวิธีการที่สามารถลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงแทนเรา เช่น การทำประกันอุบัติเหตุกับบริษัทประกัน หรือการจัดตั้งสาขาใหม่ หรือสร้างฐานการผลิตแห่งใหม่ เพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบริษัทประกัน หรือสาขาใหม่ หรือฐานการผลิตแห่งใหม่ ตามลำดับ แต่สำหรับหน่วยงานราชการอาจเป็นไปได้ยากที่จะมีหน่วยงานอื่นมารับความเสี่ยงแทน

4.4 ยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมด้วยเห็นว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยและผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงนั้นไม่มากนัก หรือเพราะประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อตอบสนองความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จำดำเนินการ

*** หมายเหตุ :** กรณีเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบการควบคุมความเสี่ยง (Treat) ให้มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป ส่วนกรณีเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบอื่น ไม่ว่าจะเป็น Take หรือ Terminate หรือ Transfer มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก ไม่ต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ เพราะถือว่าหน่วยงานเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง หรือยกเลิกโครงการ หรือถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานอื่นแล้ว

2. แผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อเลือกวิธีที่จะให้จัดการความเสี่ยงหรือบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีการลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) แล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงเรื่องนั้นต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยในแผนบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วย **แผนงานหรือกิจกรรม** ที่สามารถควบคุมหรือลดโอกาสที่จะเกิด หรือความรุนแรงของผลกระทบลงได้ นอกจากนี้อาจควบคุมหรือลดความเสี่ยงด้วยการเปลี่ยนวิธีดำเนินการดำเนินงานก็ได้ ทั้งนี้ ในแผนบริหารความเสี่ยงควรระบุระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน/กิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการติดตามผลการดำเนินงานต่อไป โดยการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับสถาบัน และระดับคณะ/สำนัก สามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ตามแบบฟอร์ม “แบบแสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-3” ดังแสดงตามภาพข้างล่างนี้

แบบแสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

RM 3

โครงการตามยุทธศาสตร์/ ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/กิจกรรม (4)	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	ระยะเวลา ดำเนินการ (6)

คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน แบบ RM-3

ช่อง (1) “โครงการตามยุทธศาสตร์/ประเภทความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (5) “Risk ID” ในแบบ RM-2 มาใส่

(2) “ความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (6) “ความเสี่ยง” ในแบบ RM-2 มาใส่

ช่อง “ปัจจัยเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (8) “ปัจจัยเสี่ยง” ในแบบ RM-2 มาใส่

(3) “แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (7) “การตอบสนองความเสี่ยง” ในแบบ RM2-1 มาใส่

(4) “แผนงาน/กิจกรรม” ให้ผู้รับผิดชอบระบุแผนงาน หรือกิจกรรม ที่จะใช้ในการลดหรือควบคุมความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ

- (5) “ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก” ให้ระบุชื่อผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมนั้นๆ
- (6) “ระยะเวลาดำเนินการ” ให้ระบุระยะเวลาที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรม โดยกำหนดให้ดำเนินงานอยู่ในกรอบของปีงบประมาณ (1 ตุลาคม – 30 กันยายนของปีถัดไป) ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกรอบของปีงบประมาณอยู่แล้วถึงอย่างไรก็ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในได้กำหนดให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามปีการศึกษา ซึ่งคณะ/สำนักสามารถให้เหตุผลชี้แจงแก่คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในได้ว่าการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยงในกรอบปีงบประมาณนั้น เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม RM-3

แบบ RM-3

แบบแสดงแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/กิจกรรม (4)	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	ระยะเวลาดำเนินการ (6)
P3C1	การตีความเกณฑ์ใหม่ของผู้ประเมินระดับหลักสูตรและผู้รับการตรวจประเมินมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน	(ภายนอก) การตีความหมายของเกณฑ์ใหม่สามารถตีความได้หลายแนวทาง ไม่มีความชัดเจน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ การฝึกปฏิบัติการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากร ดังนี้ 1. ประชุมประธานโปรแกรมวิชา รองคณบดี คณบดี และผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจเกณฑ์มาตรฐานสกอ. (เกณฑ์ใหม่)	น.ส.ชรินทร์น์ บุญมาก	12 พฤศจิกายน 2557
				2. จัดประชุมปฏิบัติการเรื่องแนวทางการเชื่อมโยง มคอ. 1,2 มาสู่ มคอ. 3,4,5,7 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจาก สกอ. ศ.นพ.วุฒิชัย ธนาพงศธร	-รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	18-19 ธันวาคม 2557
				3. จัดประชุมวิพากษ์ร่างการเขียน SAR ระดับหลักสูตร โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คณบดี รองคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา และผู้เกี่ยวข้อง	น.ส.ชรินทร์น์ บุญมาก	30-31 มีนาคม และ 1 เมษายน 2558

บทที่ 8

การรายงานผลการดำเนินงาน
การบริหารความเสี่ยง



การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทั้งระดับสถาบัน และระดับคณะ/สำนัก จะจัดทำรายงานผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

- 1) รายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน (1 ตุลาคม – 31 มีนาคมของปีถัดไป) การรายงานให้รายงานตามฟอร์ม “แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-4”
- 2) รายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม – 30 กันยายนของปีถัดไป) การรายงานให้รายงานตามฟอร์ม “แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-4” และ “แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” หรือ “แบบ RM-5”

การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน ควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานโดยเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานและจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ/สำนัก หรือคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะสำหรับนำมาปรับปรุงให้การดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในปีถัดไป

แบบฟอร์ม RM-4 (ใช้สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และรายงานรอบ 12 เดือน)

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

แบบ RM-4

() ด้านกลยุทธ์และเหตุการณ์ภายนอก () ด้านการปฏิบัติงาน ทรัพยากรและบุคลากร () ด้านการเงิน () ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ () ด้านนักศึกษา () ด้านการบริหารและพัฒนาอาจารย์ () ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัย								
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงานของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา/อุปสรรค

คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน แบบ RM-4

ช่อง “ความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (1) “ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง” ในแบบ RM2-1 มาใส่
 ช่อง “ปัจจัยเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง “ปัจจัยเสี่ยง” ในแบบ RM-3 มาใส่

ช่อง “ระดับความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลจากช่อง (4) “ระดับความเสี่ยง” ในแบบ RM2-1 มาใส่

ช่อง “แผนงาน/กิจกรรม” ให้นำข้อมูลในช่อง (4) “แผนงาน/กิจกรรม” ในแบบ RM-3 มาใส่

ช่อง “ระยะเวลาดำเนินการ” ให้นำข้อมูลจากช่อง (6) “ระยะเวลาดำเนินการ” ในแบบ RM-3 มาใส่

ช่อง “ผู้รับผิดชอบ” ให้นำข้อมูลจากช่อง (5) “ผู้รับผิดชอบ” ในแบบ RM-3 มาใส่

ช่อง “ผลการดำเนินงานของกิจกรรม” ให้ระบุผลของการดำเนินงานของแผนงาน/กิจกรรมที่ใช้ในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยระบุวัน-เดือน-ปี ที่ดำเนินกิจกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผลการวิเคราะห์แบบทดสอบความรู้ pretest-posttest ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรมควบคุม เป็นต้น

ช่อง “ร้อยละความคืบหน้า” ให้ระบุร้อยละผลการดำเนินงานที่สามารถดำเนินการสำเร็จในรอบ 6 เดือน (ตุลาคม – มีนาคมของปีถัดไป) และรอบ 12 เดือน (ตุลาคม – กันยายนของปีถัดไป) กรณีที่มีการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ตามลำดับ

ช่อง “ปัญหา อุปสรรค” ให้ระบุปัญหา หรืออุปสรรคที่พบในระหว่างดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรม

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม RM-4

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

แบบ RM-4

() ด้านกลยุทธ์และเหตุการณ์ภายนอก () ด้านการปฏิบัติงาน ทรัพยากรและบุคลากร () ด้านการเงิน (✓) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ () ด้านนักศึกษา () ด้านการบริหารและพัฒนาอาจารย์ () ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัย								
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงานของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา/อุปสรรค
P3C1/ การตีความเกณฑ์ใหม่ของผู้ประเมินระดับหลักสูตรและผู้รับการตรวจประเมินมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน	(ภายนอก) การตีความของเกณฑ์ใหม่สามารถตีความได้หลายแนวทาง ไม่มีความชัดเจน	16(สูง)	1.ประชุมประธานโปรแกรมวิชา รองคณบดี คณบดี และผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจเกณฑ์มาตรฐาน สกอ. (เกณฑ์ใหม่)	12 พฤศจิกายน 2557	น.ส.ชรินทร์ บุญมาก	เชิญประชุม 2 ครั้ง คือ 1) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประชาสัมพันธ์คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร ประจำปีการศึกษา 2557 วันที่ 10 ก.ย. 57 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย 2) กิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกณฑ์มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2557 วันที่ 12 พ.ย. 57 ณ ห้องประชุมชั้น 9 - ผลจากการจัดกิจกรรมทำให้คณะและโปรแกรมวิชามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานระดับหลักสูตร (เกณฑ์ใหม่) มากขึ้น	ร้อยละ 100	-
			2.จัดประชุมปฏิบัติการเรื่อง แนวทางการเชื่อมโยง มคอ. 1, 2 มาสู่ มคอ.3,4,5,7 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจาก สกอ. ศนพ. วุฒิชัย ธนาพงศธร	18-19 ธันวาคม 2557	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	จัดกิจกรรมในวันที่ 18-19 ธันวาคม 2557 ณ ห้องประชุมที่ปิงกรังมีขีด - ผลจากการจัดกิจกรรมทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดทำ มคอ.2-มคอ.7 มากขึ้น	ร้อยละ 100	-
			3.จัดประชุมวิพากษ์ร่างการเขียน SAR ระดับหลักสูตร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก คณบดี รองคณบดี ประธานโปรแกรมวิชา และผู้เกี่ยวข้อง	30-31 มี.ค. 58 และ 1 เม.ย. 58	น.ส.ชรินทร์ บุญมาก	ยังไม่ได้ดำเนินการ	ร้อยละ 0	-

แบบฟอร์ม RM-5 (ใช้สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน)

แบบ RM-5

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการดำเนินงาน ในปีถัดไป
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	

คำอธิบายการกรอกข้อมูลใน แบบ RM-5

ช่อง “ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง” ให้นำข้อมูลความเสี่ยงจากช่อง (1) “ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง” ในแบบ RM2-1 มาใส่

ช่อง “ระดับความเสี่ยง” แบ่งย่อยออกเป็น 2 ช่อง คือ

- ช่อง “ก่อนการประเมิน” ให้นำข้อมูลจากช่อง (2) “L”, (3) “C” และ (4) “ระดับความเสี่ยง” ของแบบ RM2-1 มาใส่ตามลำดับ
- ช่อง “หลังการประเมิน” ให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงประเมินระดับความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงครบทุกกิจกรรมแล้ว โดยประเมินทั้งโอกาสที่จะเกิด (L) ความรุนแรง/ผลกระทบ (C) และระดับความเสี่ยง ทั้งนี้การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการประเมินต้องใช้เกณฑ์การพิจารณาคะแนนของ L และ C เกณฑ์เดียวกับตอนที่ประเมินความเสี่ยงก่อนการประเมิน

ช่อง “การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง” ให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงทำการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงระหว่างช่อง “ก่อนการประเมิน” กับ “หลังการประเมิน” ว่าระดับความเสี่ยงหลังจากที่ดำเนินงานตามแผนงาน/กิจกรรมแล้ว ให้ผลการดำเนินงานเช่นใด โดยอาจจะระบุเป็นข้อความว่า “ลดลง” หรือ “เท่าเดิม” หรือ “เพิ่มขึ้น” ในกรณีที่การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน ลดลง หรือเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น จากก่อนการประเมิน ตามลำดับ

ช่อง “สรุปความเสี่ยง” แบ่งย่อยออกเป็น 2 ช่อง คือ

- ช่อง “ควบคุมได้” ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนี้ ในกรณีที่แผนงาน/กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงสามารถควบคุม หรือลดระดับความเสี่ยงลดลงได้

- ช่อง “ควบคุมไม่ได้” ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องนี้ ในกรณีที่แผนงาน/กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงลงได้

ช่อง “แนวทาง/มาตรการสำหรับปิดไป” ให้พิจารณาข้อมูลระหว่างจากช่อง “ควบคุมได้” และช่อง “ควบคุมไม่ได้” ดังนี้


- กรณีที่ 1 การบริหารความเสี่ยงสามารถควบคุมหรือลดความเสี่ยงได้ (ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “ควบคุมได้”) ให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาว่า จะยกเลิกกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือจะยังคงมีการดำเนินงานในเชิงประมาณหน้าต่อไปอีกหรือไม่ พร้อมระบุข้อความที่ได้จากการพิจารณาดังกล่าวลงไปช่อง “แนวทาง/มาตรการสำหรับปิดไป”
- กรณีที่ 2 การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้ (ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “ควบคุมไม่ได้”) ให้ผู้รับผิดชอบระบุกิจกรรม หรือแนวทางในการที่จะควบคุม หรือลดความเสี่ยงในเชิงประมาณถัดไป

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม RM-5

แบบ RM-5

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง		แนวทาง/มาตรการดำเนินงาน ในปิดไป
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	
P3C1/ การตีความเกณฑ์ใหม่ ของผู้ประเมินระดับหลักสูตร และผู้รับการตรวจประเมินมี ความเข้าใจไม่ตรงกัน	4(L2.4)	4(C11)	16 (สูง)	2(L2.4)	5(C11)	6 (ปาน กลาง)	ลดลง	✓		เนื่องจากกิจกรรมสามารถควบคุมความ เสี่ยงได้ จึงจะไม่ยกความเสี่ยงเรื่องนี้เป็น ความเสี่ยงของสำนักในปีถัดไป แต่ยังคงมี การจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ เกณฑ์ประกันคุณภาพภายในระดับ หลักสูตรแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) จัดส่งบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเข้า ร่วมอบรมเป็นผู้ประเมินระดับหลักสูตร ที่ จัดโดย สกอ. และจัดขึ้นเองโดยสำนัก ประกันฯ 2) ประสานงานและขอรายชื่อผู้เข้าร่วม ฝึกอบรมผู้ประเมินระดับหลักสูตร ที่จัดโดย สกอ. หรือจัดโดยมหาวิทยาลัยในเครือข่าย มหาวิทยาลัยเขตภาคเหนือ
P2O2/ องค์ความรู้ที่ได้จากการถอด องค์ความรู้เทคนิคการตีความของผู้ ตีความยังไม่ชัดเจนของความรู้ที่ แท้จริง	4(L2.4)	2(C11)	8(ปาน กลาง)	4(L2.4)	2(C11)	8(ปาน กลาง)	เท่าเดิม		✓	ดำเนินการยกเป็นความเสี่ยงของสำนัก ประกันฯ ในปีงบประมาณ 2559 ต่อไป โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ศึกษาหลักการทฤษฎีในการถอดองค์ ความรู้ที่ถูกต้อง 2) เก็บข้อมูลการถอดองค์ความรู้เทคนิค การตีความของผู้ตีความทุกสัปดาห์ไปให้บริกรตี 3) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์ ความรู้ให้สมบูรณ์ เป็นเป็นแก่นของ ความรู้ที่แท้จริง 4) เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก



บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารความเสี่ยง Risk Management.

คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). 2547. __.

นฤมล สะอาดโณม. การบริหารความเสี่ยง. 2548. โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ กรุงเทพฯ.

แอฟการ์, เดวิด. (2550). รู้ทันความเสี่ยง - Risk Intelligence. แปลโดย วีรวิธ มาชะศิริรานนท์ และณัฐยา สิ้น
ตระการผล. หน้า 170-175.



Sustainable Quality

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา