

บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นภาระยากสำหรับผู้บริหารที่จะทราบว่าปัญหาอะไรอยู่ในอนาคตบ้าง ดังนั้นในการบริหารงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะทำให้ทราบว่าหน่วยงานจะเผชิญกับปัญหาอะไร และจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อหน่วยงานน้อยที่สุด ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานต้องนำมาใช้ในการบริหารและจัดการหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายในน้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ ได้เห็นความสำคัญในการนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของหน่วยงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดระบบการควบคุมภายในที่ดี ตลอดจนเพื่อให้การบริหารจัดการของหน่วยงานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 มาตรา 15 (3)(ก)(ค) ตามระเบียบข้อ 5 กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่ออกตามระเบียบไปใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และตามระเบียบข้อ 6 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายใน แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

หลักและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง มีหลักการและความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องมีการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการดังนี้

- 1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพตติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี
- 2) ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีและ

รายงานความคืบหน้าทุก 2 เดือนหลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการ
ตรวจเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี

- 3) คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4
กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร
การศึกษา

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา แฝงอยู่ในทุก ๆ เหตุการณ์ที่ดำเนินการอยู่หรือเกิดขึ้นได้ในการ
ดำรงชีวิตประจำวัน แต่เราไม่สามารถมองเห็นได้จนกว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมา และส่วนมากเมื่อเกิดความ
เสียหายขึ้นมาแล้วคนทั่ว ๆ ไปมักจะกล่าวว่า “ถ้ารู้แบบนี้ ฉันจะ.....ดีกว่า” แต่ปัญหาที่อยู่เบื้องหลังการ
กระทำนั้น ก็คือ ทำไมหน่วยงานจึงไม่คิดหรือดำเนินการป้องกันไว้ก่อนเมื่อเริ่มต้นหรือดำเนินการในขณะที่ยังมี
โอกาสเลือกที่จะดำเนินการได้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ
เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
หรือ *ความเสี่ยง* คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้
ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ใน
อนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการได้

ภาษาง่ายๆ สำหรับความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของ
หน่วยงาน ดังนั้นการพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่ปัญหาอุปสรรคหรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหาร
จัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่หรือผลของเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาส
เกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน
จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิด
จากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็น
ปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อย
แตกต่างกันไป)

แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดเกี่ยวกับ Risk management Standards มีหลายทฤษฎี โดยทฤษฎีที่นิยมใช้ คือ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission) โดยมีกระบวนการประกอบด้วย

- 1) ระบุความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
- 2) ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม
- 3) พิจารณาความเสี่ยงในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- 4) บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทุกๆ ความเสี่ยงแต่ละตัวที่มีความเชื่อมโยงกัน
- 5) บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับ
- 6) มีการติดตามผลระบบบริหารความเสี่ยง

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

ข้อจำกัดคือ ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ในอนาคต อาจจะไม่เกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ไม่มีใครทำนายอนาคตได้ ถูกต้องแน่นอน การบริหารความเสี่ยง ไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยอื่นๆ ที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเรื่องคนมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง Management Override การฝ่าฝืนกฎเกณฑ์โดยผู้บริหารเพื่อกระทำการที่ไม่สุจริตหรือผิดกฎหมาย การพิจารณาต้นทุนและประโยชน์ที่ได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

ลักษณะของความเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย (Hazard Risk)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยง ที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจาก

- 1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ
- 2) ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ (Impact)

ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงหน่วยงานจะต้องระบุระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งหมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยมหาวิทยาลัยฯ ได้แบ่งระดับของความเสี่ยงเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก

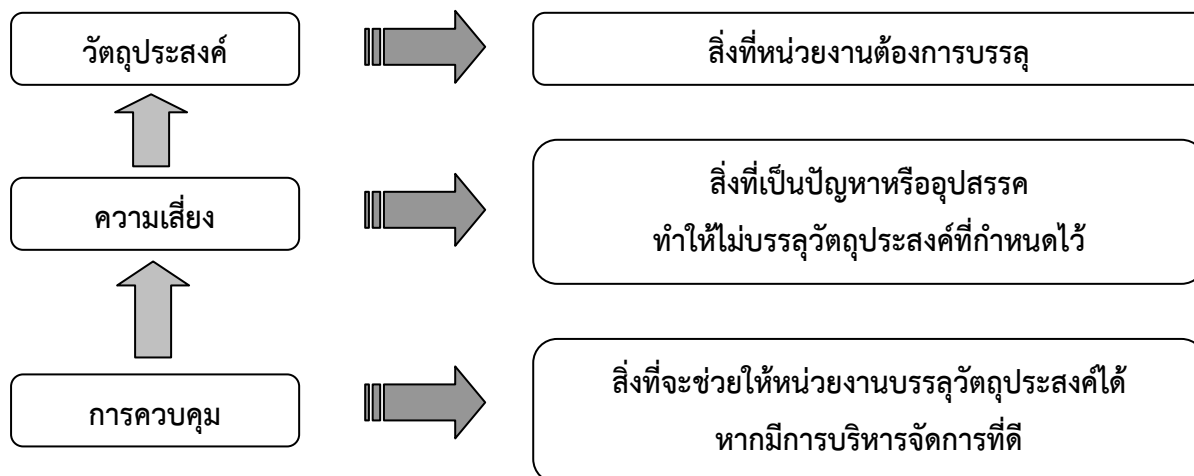
การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม



แนวปฏิบัติที่ดีในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

- 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ควรมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของหน่วยงาน
- 2) การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1 ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ
 - 2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - 2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย
 - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
 - 2.5 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์/ปัจจัยภายนอก
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจากมิติของโอกาส และผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหน่วยงานได้ง่ายขึ้น
- 4) มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยใช้แนวคิดของ 4 T มาใช้ประกอบการจัดทำมาตรการ/แผนการจัดการ โดย 4 T ประกอบด้วย
 - Take = ยอมรับ
 - Treat = ลดหรือควบคุม
 - Transfer = โอนหรือกระจาย
 - Terminate = หยุดหรือหลีกเลี่ยง

- 5) สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบ

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว หน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น ทุกหน่วยงานจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีที่สุดใดมีความเสี่ยงเพื่อนำมาประเมินและสร้างระบบการควบคุมขึ้นเพื่อป้องกัน แก้ไขหรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้

การตรวจสอบภายใน คือ กระบวนการตรวจสอบที่ทำให้มั่นใจว่าหน่วยงานมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมที่ได้กำหนดไว้ได้นำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด ทั้งนี้การตรวจสอบภายในถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ

ผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

4. ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำนักงานวิทยาเขตฯ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 2) นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้มี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานวิทยาเขตฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเป็นประธาน ผู้แทนของ ฝ่ายต่าง ๆ เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 1) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ
- 2) รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- 3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อ ผู้อำนวยการ ข
- 5) จัดทำรายงานผลการควบคุมภายในเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และ ควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการ บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง
- 2) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
- 3) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- 5) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้สำนักงานวิทยาเขตฯ สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้
- 2) เพื่อให้สำนักงานวิทยาเขตฯ มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฯ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการระบุวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์/แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ
- 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหนและเมื่อใด
- 3) การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อทำให้การตัดสินใจจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
- 4) การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การบริหารและการจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน สู่การปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ การเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ในกระบวนการนี้จะนำความเสี่ยงที่เราได้ทำการวิเคราะห์ ระบุ และประเมินความเสี่ยงแล้วมาเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ดีที่สุด คุ่มค่าที่สุด และสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของ

หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ในกระบวนการนี้หน่วยงานจะต้องใช้ความรู้หลายด้านและเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่จะจัดการ

6) การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกกระบวนการ เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

7) การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือปัญหา กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนักงานวิทยาเขตฯ จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องชัดเจน วัดได้ ปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็น 4 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ในการรายงาน และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

วัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ โดยทุกๆ เหตุการณ์ที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ถือเป็นความเสี่ยงทั้งหมด เราจะสามารถระบุความเสี่ยงได้ทั้งหมดนั้น เราต้องรู้ขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์ต้องครอบคลุมทั้งเรื่องการดำเนินงาน การรายงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย

วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร(Risk Appetite) โดยที่ Risk Appetite เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้าง value ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

เทคนิคในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์คือ หลัก SMART โดยที่

(S) Specific วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน นั่นคือ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ยังควรมีความชัดเจน โดยผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

(M) Measurable วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ นั่นคือในการกำหนดวัตถุประสงค์ ควรพิจารณาถึงประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละขั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

(A) Attainable วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ในการกำหนด วัตถุประสงค์นั้นไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้เพราะทำอะไรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ สามารถนำมาแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมเพื่อมอบหมายให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(R) Reasonable วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความ เป็นจริง ปฏิบัติได้จริง

(T) Time Constrained วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ข้อนั้นอาจ ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้

ในกระบวนการนี้หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงแต่ละเรื่อง/ ภารกิจ ทั้งนี้ให้หน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์และระบุว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใด ของหน่วยงานในแบบประเมินความเสี่ยง CPCQA-ERM 1 ตัวอย่างตามตารางที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ใน การบริหารความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			

ตารางที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

2) การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ในกระบวนการระบุความเสี่ยงนี้ หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ให้ชัดเจนเพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน โดยที่ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงหมายความรวมถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงหน่วยงานจะต้องคำนึงถึง

- ปัจจัยภายในหน่วยงาน คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรม และการระบุความเสี่ยง มีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล ในทางตรงข้ามปัจจัยภายในนั้นก็ได้รับอิทธิพลมาจากประวัติและวัฒนธรรมในอดีตของหน่วยงาน

ปัจจัยภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม ศักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ คณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญแต่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป

- ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภค ชั้นพื้นฐาน (Infrastructure) ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวะการณ์แข่งขัน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องสถานะทางเศรษฐกิจ การค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสภาวะแวดล้อมภายนอกอื่น

หน่วยงานควรระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นว่า หากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อเป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (มีเทคนิคโดยให้คิดว่าใน แต่ละเรื่องแต่ละกิจกรรม Risk เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน ทำไมถึงเกิดขึ้น) โดยมีวิธีการหลายวิธี เช่น วิเคราะห์ทางเดินของงานและเอกสารหรือวิเคราะห์กระบวนการ (Process Flow Analysis) Leading event indicator คือดัชนีที่ใช้วัดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น Escalation & Threshold Trigger คืออัตราที่ที่ทำให้ Leading Risk Indicator สูงหรือเกินกว่าระดับที่กำหนด Internal analysis ทำ Workshop และการสัมภาษณ์ และคลัง

ปัจจัยเสี่ยง (Event / Risk inventories) เป็นต้น ในการทำแนะนำให้ใช้เทคนิค วิเคราะห์กระบวนการ (Process Flow Analysis) และการทำ workshop

โดยกระบวนการนี้หน่วยงานจะต้องมีการกำหนดกระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในแต่ละกระบวนการที่นำมาบริหารความเสี่ยง และเมื่อมีการกำหนดกระบวนการแล้วหน่วยงานจะต้องพิจารณาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องมีการบันทึกความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในแบบประเมินความเสี่ยง CPCQA-ERM 1 ตัวอย่างตามตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารอด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			
1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลาย ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ 1.1.2 ประสบอัคคีภัย 1.1.3 การจัดเก็บไม่ เป็นระบบ ฯลฯ							

ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ในกระบวนการประเมินความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งกระบวนการนี้จะประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส และผลกระทบ

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ตัวอย่างดังตารางที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในบางกรณี
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าว ๑ ครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าว บางครั้ง
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าว ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าว เกิดเกือบทุกครั้ง

ตารางที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

- ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบ (Impact) ตัวอย่างดังตารางที่ 4 เกณฑ์มาตรฐานของระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะไม่บรรลุ/สำเร็จตามกระบวนการ/ขั้นตอนนั้น ๆ น้อยมาก หรืออาจจะเล็กน้อย
2	น้อย	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะไม่บรรลุ/สำเร็จตามกระบวนการ/ขั้นตอนนั้น ๆ น้อย
3	ปานกลาง	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะไม่บรรลุ/สำเร็จตามกระบวนการ/ขั้นตอนนั้น ๆ ปานกลาง
4	สูง	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะไม่บรรลุ/สำเร็จตามกระบวนการ/ขั้นตอนนั้น ๆ มาก
5	สูงมาก	ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่จะไม่บรรลุ/สำเร็จตามกระบวนการ/ขั้นตอนนั้น ๆ สูงมาก

ตารางที่ 4 เกณฑ์มาตรฐานของระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบ (Impact)

- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดให้ทุกหน่วยงานกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก ตัวอย่างดังตารางที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง	5															
	4															
	3															
	2															
	1															
		1	2	3	4	5										
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">ปานกลาง</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> </table>												น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก												

ตารางที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยมีการพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยนำระดับของความเสี่ยงไปใส่แบบประเมินความเสี่ยง CPCQA-ERM 1 ในช่อง ระดับของโอกาสและระดับของผลกระทบโดยระบุเป็นตัวเลขของระดับโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงคือ 1-5 ทั้งนี้ในการการประเมินโอกาสจะเป็นการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับใด ส่วนผลกระทบจะเป็นการประเมินในแต่ละปัจจัยเสี่ยงว่าหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่บรรลุหรือไม่สำเร็จตามกระบวนการหรือขั้นตอนนั้น ๆ ในระดับใด ตัวอย่างดังตารางที่ 6 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารอด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			
1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลาย ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ 1.1.2 ประสบอัคคีภัย 1.1.3 การจัดเก็บไม่ เป็นระบบ ฯลฯ	3	5					
			1	5					
			1	3					

ตารางที่ 6 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในกระบวนการนี้เป็นการนำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้แบบประเมินความเสี่ยง CPCQA -ERM1 มาใส่ในตารางจัดระดับความเสี่ยง ตัวอย่างดังตารางที่ 7 การนำผลการประเมินโอกาสและผลกระทบมาใส่ในตารางจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยเสี่ยง และนำผลที่ได้ไปใส่ในแบบฟอร์ม CPCQA -ERM1 ในช่องระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใดใน 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก ตัวอย่างดังตารางที่ 8 การจัดระดับความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	1.1.2		1.1.1		
	4					
	3	1.1.3				
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

ตารางที่ 7 การนำผลการประเมินโอกาสและผลกระทบมาใส่ในตารางจัดระดับความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์วรารม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			
1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลาย ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ 1.1.2 ประสบอัคคีภัย 1.1.3 การจัดเก็บไม่ เป็นระบบ ฯลฯ	3	5	สูงมาก				
			1	5	สูงมาก				
			1	3	ปานกลาง				

ตารางที่ 8 การจัดระดับความเสี่ยง

CPCQA-ERM1

ขั้นตอนที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ในกระบวนการนี้เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 3) มาจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือสูง โดยพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงเรียงตามลำดับ (ตารางที่ 9) ดังนี้

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	ลำดับที่ 5	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1
	4	ลำดับที่ 10	ลำดับที่ 9	ลำดับที่ 8	ลำดับที่ 7	ลำดับที่ 6
	3				ลำดับที่ 12	ลำดับที่ 11
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ตารางที่ 9 การจัดเรียงลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อนำความเสี่ยงที่ได้จัดลำดับแล้วไปจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ทั้งนี้จากตารางแสดงการจัดเรียงลำดับความเสี่ยงในแต่ละลำดับอาจจะมีความเสี่ยงมากกว่า 1 ได้ซึ่งในการจัดเรียงลำดับให้หน่วยงานพิจารณาจัดเรียงลำดับอีกครั้งโดยนำความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับเดียวกันมาพิจารณาโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับนั้น ๆ หากความเสี่ยงใดที่มีโอกาสและผลกระทบมากกว่าให้ถือว่าความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ มีความสำคัญที่สุดและเรียงตามลำดับต่อไป เช่น

จากตารางที่ 8 พบว่าเมื่อทำการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงพบว่าปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.1 ถูกไวรัสคอมพิวเตอร์ทำลายข้อมูลในคอมพิวเตอร์ จะอยู่ในช่องลำดับความเสี่ยงที่ 3 ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.2 ประสบอัคคีภัยจะอยู่ในช่องลำดับความเสี่ยงที่ 5 ดังนั้น หากเมื่อพิจารณาในแบบประเมินความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์นี้ จะมีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องถูกจัดลำดับทั้งสิ้น 2 ปัจจัยเสี่ยง แต่ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.2 ดังกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในลำดับที่ 3 และปัจจัยเสี่ยงเดียวจึงจัดลำดับความเสี่ยงให้เป็นปัจจัยเสี่ยงลำดับที่ 1 ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.1 จัดลำดับความเสี่ยงให้เป็นปัจจัยเสี่ยงลำดับที่ 2 ส่วนปัจจัยเสี่ยง 1.1.3 ไม่จำเป็นต้องจัดลำดับเนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือระดับปานกลาง ตัวอย่างดังตารางที่ 10 การจัดลำดับความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์วรารม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			
1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลาย ข้อมูลในคอมพิวเตอร์	3	5	สูงมาก	1			
		1.1.2 ประสบอัคคีภัย	1	5	สูงมาก	2			
		1.1.3 การจัดเก็บไม่ เป็นระบบ ฯลฯ	1	3	ปานกลาง				

ตารางที่ 10 การจัดลำดับความเสี่ยง

CPCQA-ERM1

4) การประเมินมาตรการควบคุม

กระบวนการประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรม/การดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ

สำนักงานวิทยาเขตฯ ได้กำหนดประเภทของมาตรการควบคุมไว้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือบรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การกำหนดเงื่อนไขในการทำงาน/ปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น กระบวนการสอบทาน กระบวนการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจนับ กระบวนการยืนยันยอด เป็นต้น
- 3) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร การจัดฝึกอบรมการซ่อมหนีไฟ การติดตั้งอุปกรณ์ดักควันไฟภายในตัวอาคาร หรือการติดตั้งสปริงเกอร์น้ำดับเพลิงภายในห้อง เป็นต้น
- 4) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การจัดให้มีการทำ On the Job Training ให้กับบุคลากรใหม่ การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่นในแต่ละด้าน เป็นต้น

ในกระบวนการนี้หน่วยงานจะต้องนำผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ที่มีการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก โดยทำการวิเคราะห์การควบคุมที่หน่วยงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นได้หรือไม่ ซึ่งโดยกระบวนการทำงานปกติของแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด การประเมินมาตรการควบคุมหน่วยงานต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) พิจารณาวิธีการควบคุมที่ควรจะมีตามวิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้น ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- 2) พิจารณาวิธีการควบคุมที่ควรจะมีตามข้อ 1 ว่าในปัจจุบันมีแล้วหรือไม่
- 3) พิจารณาผลจากขั้นตอนที่ 2 หากพบว่าปัจจุบันมีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

หน่วยงานจะต้องบันทึกผลการประเมินมาตรการควบคุมตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นในแบบประเมินความเสี่ยง CPCQA-ERM 1 ในช่องของการควบคุมภายในที่ควรจะมี (ขั้นตอนที่ 1) การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (ขั้นตอนที่ 2) และผลการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (ขั้นตอนที่ 3) ตัวอย่างดังตารางที่ 11 การประเมินมาตรการควบคุม

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์วรารม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			
1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลาย ข้อมูลในคอมพิวเตอร์	3	5	สูงมาก	1	1.1.1-1 จัดซื้อโปรแกรม แอนตี้ไวรัสชุดลิขสิทธิ์	✓	✓
		1.1.2 ประสบอัคคีภัย	1	5	สูงมาก ปานกลาง	2	1.1.1-2 จัดทำแผนสำรอง ข้อมูลเป็นระยะ ๆ 1.1.2-1 จัดทำแผนป้องกัน อัคคีภัย 1.1.2-2 จัดซื้ออุปกรณ์ ป้องกันอัคคีภัย	✓ x ✓	x ✓
		1.1.3 การจัดเก็บไม่ เป็นระบบ	1	3					

ตารางที่ 11 การประเมินมาตรการควบคุม

5) การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำผลการประเมินมาตรการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 4) ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เพียงพอ มาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ โดยทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ซึ่งหากเลือกใช้วิธีนี้หน่วยงานควรจะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่นการจัดทำคู่มือ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย การจ้างบริษัทภายนอกมาดำเนินงานแทนในบางกิจกรรม
- 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ทั้งนี้การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรืออาจจะเลือกหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงอย่างเดียวก็ได้ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะพิจารณาจาก

- พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดกิจกรรมควบคุม และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมควบคุม (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่
- นำกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงมากำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารและจัดการความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ให้นำหน่วยงานพิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวในแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปด้วย ตัวอย่างดังตารางที่ 12 แผนการบริหารความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์

: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

: เพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานวิทยาเขตสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	กำหนดแล้วเสร็จ (6)
1. การประมวลผล และสถิตินักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษาสูญ หายหรือถูกทำลาย	1.1.1 ถูกไวรัส คอมพิวเตอร์ทำลายข้อมูล ในคอมพิวเตอร์	1.1.1-2 จัดทำแผนสำรองข้อมูลเป็นระยะ ๆ	งานส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน	1 พ.ย.2554
		1.1.2 ประสบอัคคีภัย	1.1.2-1 จัดทำแผนป้องกันอัคคีภัย	งานส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน	1 มี.ค.2555

ตารางที่ 12 แผนการบริหารความเสี่ยง

6) การติดตามผลและทบทวน

กระบวนการติดตามผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้ นำแผนบริหารความเสี่ยง CPCQA -ERM2 สู่อำนาจปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของ ความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึง ค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์ ของการติดตามคือ

- 1) ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการ ความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
- 2) ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการติดตามผล ซึ่งอาจจะเป็นทุก 3 เดือนหรือ 6 เดือน หรือ 9 เดือน และหลังจากมีการติดตามผลแล้วควรมีการนำผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบ รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง CPCQA -ERM3 ตัวอย่างดังตารางที่ 13 การติดตามผลการ บริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสรุปวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่าวิธีการใดควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร

ส่วนการทบทวน คือ การทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบ ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งการทบทวนการบริหารความเสี่ยงนั้นหน่วยงาน ควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)

ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ.2555

CPCQA-ERM3

หน้าที่...../.....

วัตถุประสงค์ (1)	กระบวนการ (2)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	กำหนด แล้วเสร็จ (6)	สถานะ ดำเนินงาน (7)	วิธีการติดตามและ ปัญหาอุปสรรค (8)
เพื่อให้การบริหาร จัดการของ สำนักงานวิทยาเขต สอดคล้องกับหลัก ธรรมาภิบาล	1. การ ประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษา สูญหายหรือถูกทำลาย	1.1.1-2 จัดทำแผนสำรองข้อมูล เป็นระยะ ๆ 1.1.2-1 จัดทำแผนป้องกัน อัคคีภัย	งานส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน งานส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน	1 พ.ย. 2554 1 มี.ค. 2555	✓ ✗	สัมภาษณ์ ตรวจสอบแผนสำรอง ข้อมูล สัมภาษณ์ ขอตรวจสอบแผน ป้องกันอัคคีภัย

ตารางที่ 13 การติดตามและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง

7) การรายงาน

กระบวนการรายงานเป็นกระบวนการที่หน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเพื่อเสนอผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ

หลังจากที่ได้จัดติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตาม แบบ CPCQA -ERM3 แล้วหากพบว่ามีความเสี่ยงที่ยังมีได้ดำเนินการ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานดำเนินการจัดทำแบบแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ CPCQA -ERM4 ตัวอย่างดังตารางที่ 14 การจัดทำรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามแบบ CPCQA -ERM5 ผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา และนำเสนอรายงานดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารหน่วยงานเพื่อพิจารณา

หลังจากคณะกรรมการบริหารหน่วยงานพิจารณาแล้ว ผู้อำนวยการจะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนออธิการบดีตามแบบ CPCQA -ERM6

ทั้งนี้แบบ CPCQA -ERM5 และ CPCQA -ERM6 นั้นจะแบ่งเป็นสองกรณีคือ กรณีที่ 1 ไม่พบความเสี่ยงที่สำคัญ และ กรณีที่ 2 พบความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับแบบประเมินความเสี่ยง CPCQA -ERM1 และ CPCQA -ERM2

แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ชื่อหน่วยงาน สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 (1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555)
ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ.2555

วัตถุประสงค์ (1)	กระบวนการ (2)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	วิเคราะห์สาเหตุที่ไม่ดำเนินการ/ดำเนินการ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามแผนบริหารความ เสี่ยง (6)
เพื่อให้การบริหาร จัดการของ สำนักงานวิทยา เขตสอดคล้องกับ หลักธรรมาภิบาล	2. การประมวลผล และสถิติ นักศึกษา	1.1 เอกสารระเบียบ ประวัติของนักศึกษาสูญ หายหรือถูกทำลาย	1.1.2-1 จัดทำแผนป้องกัน อัคคีภัย	งานส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน	การจัดทำแผนป้องกันอัคคีภัยงานส่งเสริม วิชาการและงานทะเบียนไม่สามารถ ดำเนินการได้เนื่องจากดำเนินการเป็น ภาพรวมของวิทยาเขต

ตารางที่ 14 การจัดทำรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ภาคผนวก

แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

CPCQA-ERM1

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

วัตถุประสงค์ :

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง				การควบคุมที่ควรจะมี (8)	การประเมิน การควบคุม ภายใน (9)	การประเมิน การควบคุม ภายในที่มีอยู่ (10)
			โอกาส (4)	ผล กระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)	ลำดับ ความเสี่ยง (7)			

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน
(.....)
วันที่...../...../.....

หมายเหตุ การประเมินการควบคุม ให้ระบุ :
 ✓ = มีและดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์
 ? = มีแต่ดำเนินการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
 ✗ = ไม่มี

แผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

CPCQA-ERM2

หน้าที่...../.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :
วัตถุประสงค์ :

กระบวนการ (1)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	กำหนดแล้วเสร็จ (6)

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน
(.....)
วันที่...../...../.....

แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

วัตถุประสงค์ (1)	กระบวนการ (2)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	กำหนดแล้ว เสร็จ (6)	สถานะ ดำเนินงาน (7)	วิธีการติดตามและ ปัญหาอุปสรรค (8)

ลงชื่อ.....ประธานคณะกรรมการฯ

(.....)

วันที่...../...../.....

หมายเหตุ สถานะดำเนินงาน ให้ระบุ :

✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

✗ = อยู่ระหว่างการดำเนินงาน

○ = ยังไม่ได้ดำเนินการ

แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลื้อยู่

ชื่อหน่วยงาน.....สำนักงานวิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

ประจำปีงบประมาณ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

CPCQA-ERM4

หน้าที่...../.....

วัตถุประสงค์ (1)	กระบวนการ (2)	ความเสี่ยงที่เหลื้อยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	วิเคราะห์สาเหตุที่ไม่ดำเนินการ/ดำเนินการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามแผนบริหารความเสี่ยง (6)

ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน

(.....)

วันที่...../...../.....

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

CPCQA-ERM5

ชื่อหน่วยงาน.....

ประจำปีงบประมาณ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

หน้าที่.../....

เรียน ผู้อำนวยการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง _____ (ชื่อหน่วยงาน) _____ ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ _____ (ชื่อหน่วยงาน) _____ บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... โดยได้ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดนั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พบว่า _____ (ชื่อหน่วยงาน) _____ กรณีที่ 1 หรือกรณีที่ 2 (ให้เลือกข้อความของกรณีที่ 1 หรือ 2 มาต่อท้ายชื่อหน่วยงาน)

กรณีที่ 1 ไม่พบความเสี่ยงที่สำคัญ “หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน”

กรณีที่ 2 พบความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง “หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดเสนอมหาวิทยาลัยฯ ต่อไป

ลงชื่อ.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน.....

ประจำปีงบประมาณ.....(1 ตุลาคม.....ถึง 30 กันยายน.....)

CPCQA-ERM6

หน้าที่.../.....

เรียน อธิการบดี

.....(ชื่อหน่วยงาน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....(ชื่อหน่วยงาน).....บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... โดยได้ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดนั้น จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พบว่า.....(ชื่อหน่วยงาน).....กรณีที่ 1 หรือกรณีที่ 2 (ให้เลือกข้อความของกรณีที่ 1 หรือ 2 มาต่อท้ายชื่อหน่วยงาน)

กรณีที่ 1 ไม่พบความเสี่ยงที่สำคัญ “หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน”

กรณีที่ 2 พบความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง “หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้อำนวยการ.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะผู้จัดทำ

นางภรภัศร์สรณ์	ไตรพรชนิตว์	ประธานกรรมการ
นางสาวสมใจ	ศักดาเดช	รองประธานกรรมการ
นางปทุมพร	วรรติพงศ์	กรรมการ
นายเกียรติ	อินรัมย์	กรรมการ
นางสาวกาญจนา	เลิศชสิทธิ์	กรรมการ
นางลำพึง	สีทองคำ	กรรมการ
นางสาววรัญญา	เดชพงษ์	กรรมการ
นางสาวศิริวัลย์	วรรณโต	กรรมการ
นางสาวฉลอม	สิมพันธ์	กรรมการ
นางสาวญาณิศา	เที่ยงสนิท	กรรมการ
นางสาวชัชฎาภรณ์	เกษรจันทร์	กรรมการ
นายประจักษ์	อินทร์โต	กรรมการ
นายชนสิทธิ์	กุลพญา	กรรมการ
นางสาวนริศรา	ไม้เรียง	กรรมการ
นางสาวสุนีย์	กุลกรนิธรรม	กรรมการ
นางสาวธัญญัฐ	คำศรี	กรรมการ
นางสาวณัฐกมลวิภา	ทองขุนดำ	กรรมการ
นางสาวปาริชาติ	ชมน้อย	กรรมการและเลขานุการ