การบริหารความเสี่ยง

โดย
พศ.ปรานี พรรณวิเชียร

หลักและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี และรายงานความคืบหน้าทุก 2 เดือนหลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี

หลักและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

☛ คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 5 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน เกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

หรือ

“ความเสี่ยง” คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลลบที่ไม่ต้องการได้

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

☞“ความเสี่ยง” คือ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ต่างๆ ของหน่วยงาน

☞“ความไม่แน่นอน” หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่หรือผลของเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

☞“ปัญหา” หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป

แนวคิดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยง

- เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน
- เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎี COSO
(The Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

ระบุความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์	ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม	พิจารณาความเสี่ยงในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน	บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทุกๆ ความเสี่ยงแต่ละตัวที่มีความเชื่อมโยงกัน	บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับ	มีการติดตามผลระบบบริหารความเสี่ยง

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

(Enterprise Risk Management : ERM)

- หมายถึง การบริหารปัจจัย และการควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ
- เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย
- ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
- โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ
- โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

ลักษณะของความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operation Risk)
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย (Hazard Risk)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

- หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง
- เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

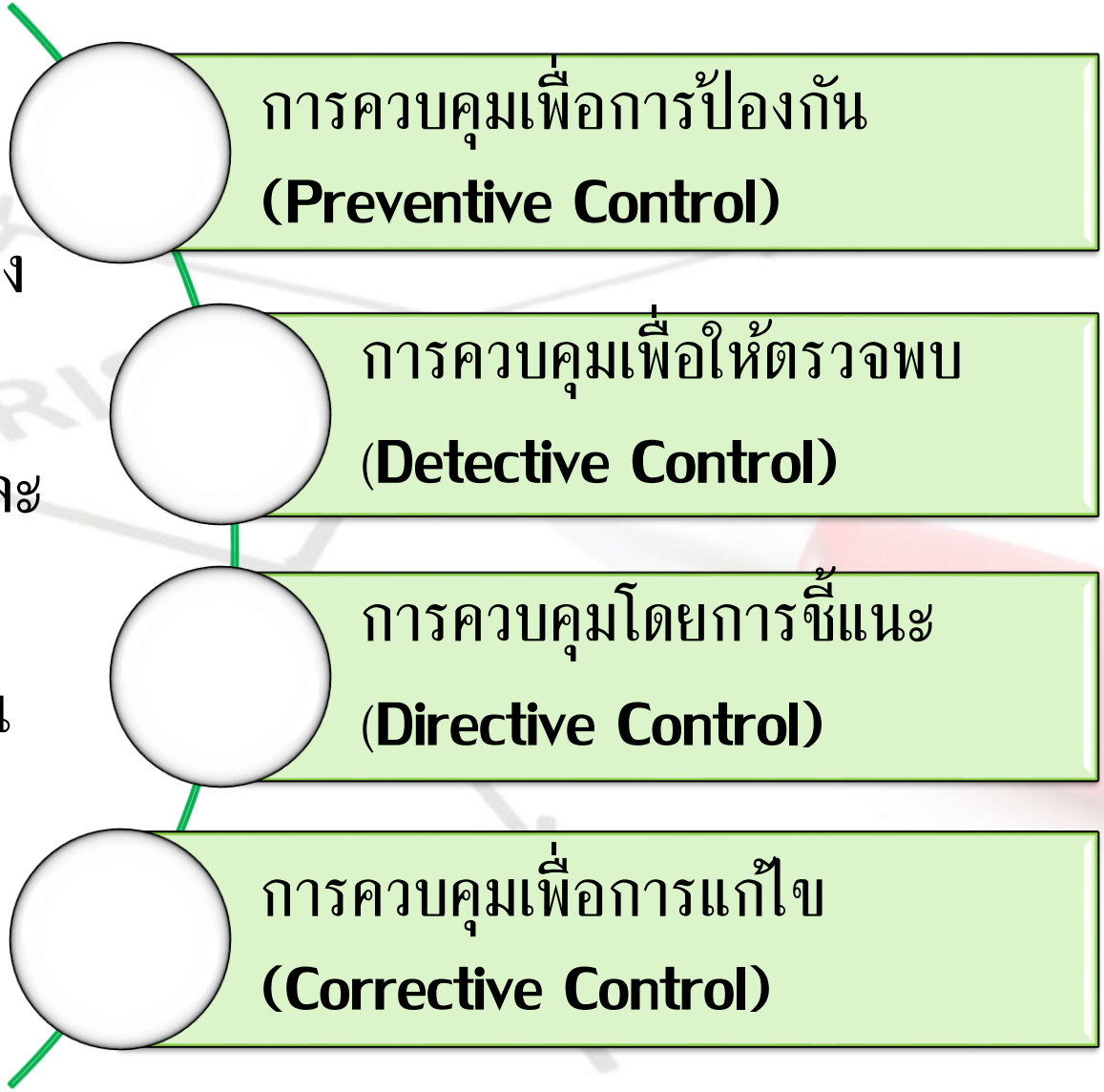
หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก

ด้านโอกาสที่จะเกิด **(Likelihood)** ของสถานการณ์ต่างๆ

ด้านผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ **(Impact)**

การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติงาน ต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ



แนวปฏิบัติที่ดีในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง
  - ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ
  - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
  - ความเสี่ยงด้านนโยบาย
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
  - ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ / ปัจจัยภายนอก
- การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจากมิติของโอกาส และผลกระทบจากสูงมายังต่ำ

แนวปฏิบัติที่ดีในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา (ต่อ)

- มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ 4T มาใช้ประกอบการ
  - **Take** = ยอมรับ
  - **Treat** = ลดหรือควบคุม
  - **Transfer** = โอนหรือกระจาย
  - **Terminate** = หยุดหรือหลีกเลี่ยง
- สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบ

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

- การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว หน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้
- การตรวจสอบภายใน คือ กระบวนการตรวจสอบที่ทำให้มั่นใจว่า หน่วยงานมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมที่ได้กำหนดไว้ได้นำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

- เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด
- เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
- ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัย กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ระดับมหาวิทยาลัย
รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
ประกอบด้วย รองอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมาย

ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/กอง
รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/กอง ประกอบด้วย คณบดีหรือผู้อำนวยการ ผู้แทนสาขาวิชาหรือผู้แทนของฝ่ายต่างๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ
- กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/กอง

- นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ
- รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
- ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี
- ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/กองสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

- เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/กอง มีผลดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
- รวมทั้งการบริหารและจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- กระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน
- ควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การระบุความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- การประเมินมาตรการควบคุม
- การบริหารและการจัดการความเสี่ยง
- การติดตามผลและทบทวน
- การรายงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการทำให้เสร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ
- เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องชัดเจน วัดได้ ปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็น 4 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ในการรายงาน และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- วัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้สามรถระบุเหตุการณ์ โดยทุกเหตุการณ์ที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ถือเป็นความเสี่ยงทั้งหมด
- วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (**Risk Appetite**) เพื่อสร้าง **value** ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ SMART

S M A R T

S	**Specific** วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน
M	**Measurable** วัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดผลได้
A	**Attainable** วัตถุประสงค์ต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้
R	**Reasonable** วัตถุประสงค์ต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นจริง ปฏิบัติจริงได้
T	**Time Constrained** วัตถุประสงค์ต้องเหมาะสมกับช่วงเวลานั้น

การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

- หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจน
- เพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน
- โดยที่ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การระบุความเสี่ยงหน่วยงานจะต้องคำนึงถึง

- ปัจจัยภายในหน่วยงาน คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดกิจกรรม และการระบุความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล
- ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ฯลฯ
- ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องมีการบันทึกความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในแบบประเมินความเสี่ยง **...-ERM1**

การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

- เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ
- ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง
- เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- ช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส

- เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบและระดับความเสี่ยง
- เกณฑ์การประเมินสามารถเป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยขึ้นกับข้อมูล สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และดุลยพินิจของหน่วยงาน
- เกณฑ์การประเมินมาตรฐานมหาวิทยาลัยฯ กำหนดให้ทุกหน่วยงานกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ความเสี่ยงเรื่อง ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการ

เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ 1 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
2	น้อย	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 2 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
3	ปานกลาง	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 3 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
4	สูง	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 4 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
5	สูงมาก	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ความเสี่ยงเรื่อง การที่นักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกในระบบโควตาสละสิทธิ์

เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดบ้างในบางกรณี
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
4	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ
- ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน
- ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- ช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

➢ ให้หน่วยงานนำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในแบบประเมินความเสี่ยง

- **ERM1** มาใส่ในตารางจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาทีละความเสี่ยง นำผลที่ได้ไปใส่ในแบบฟอร์ม

- **ERM1** ในช่องระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใดใน 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ขั้นตอนที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

- เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 3) มาจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือ สูง โดยพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงเรียงตามลำดับ

การประเมินมาตรการควบคุม

- เป็นการประเมินกิจกรรม/การดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ
- สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดประเภทของมาตรการควบคุมเป็น 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (**Corrective Control**) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือบรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (**Detective Control**) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (**Preventive Control**) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

4. การควบคุมโดยการชี้แนะ (**Directive Control**) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การประเมินมาตรการควบคุมหน่วยงานต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1. พิจารณาวิธีการควบคุมที่ควรจะมีตามวิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้น ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- 2. พิจารณาวิธีการควบคุมที่ควรจะมีตามข้อ 1 ว่าในปัจจุบันมีแล้วหรือไม่
- 3. พิจารณาผลจากขั้นตอนที่ 2 หากพบว่า ปัจจุบันมีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินว่า การควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

การบริหารและจัดการความเสี่ยง

- เป็นการนำผลการประเมินมาตรการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เพียงพอ มาวางแผนจัดการความเสี่ยง
- โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี
- สามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้
- วิธีการจัดการกับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงที่จะยอมับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ซึ่งหากเลือกใช้วิธีนี้หน่วยงานควรจะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ

การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ทางเลือกเพื่อจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

- พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้
- พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (**Cost**) ในการจัดกิจกรรมควบคุมและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมควบคุม (**Benefit**) ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่
- นำกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงมากมากำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง **...-ERM2**

การติดตามผลและทบทวน

- เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลักจากที่ได้นำแผนบริหารความเสี่ยง ...-ERM2 สู่การปฏิบัติแล้ว
- เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ
- ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลและทบทวน

- หน่วยงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการติดตามผล ซึ่งอาจจะเป็นทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 9 เดือน
- หลังจากมีการติดตามผลแล้ว ควรมีการนำผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง...-ERM3 และ 4
- พร้อมทั้งสรุปวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่า วิธีการใดควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร
- การทบทวนคือ การทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงๆ ซึ่งการทบทวนการบริหารความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

วัตถุประสงค์ของการติดตามผล

- ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การรายงาน

- เป็นกระบวนการที่หน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง
- มหาวิทยาลัย กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

- การรายงานผลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของหน่วยงาน

กำหนดการรายงานที่ต้องนำเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ

ชื่อรายงาน	รหัสรายงาน	กำหนดการรายงาน
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM3	รอบที่1 วันที่ 10 มีนาคม ของทุกปี รอบที่2 วันที่ 10 มิถุนายน ของทุกปี
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM4	รอบที่1 วันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี รอบที่2 วันที่ 30 มิถุนายน ของทุกปี
แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM5	วันที่ 30 กันยายน ของทุกปี
แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM6	วันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

เอกสารในการบริหารความเสี่ยง

ชื่อเอกสาร	รหัสเอกสาร
แบบประเมินความเสี่ยง	...-ERM1
แผนบริหารความเสี่ยง	...-ERM2
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM3
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM4
แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM5
แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	...-ERM6

เอกสารที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดทำ

- ส่งผ่านมายังสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อรวบรวมและสรุปผลภายในวันที่ 31 ตุลาคมของทุกปี ประกอบด้วย

- สำเนาแบบประเมินความเสี่ยง (...-**ERM1**) ของปีปัจจุบันและของปีถัดไป
- สำเนาแผนบริหารความเสี่ยง (...-**ERM2**) ของปีปัจจุบันและของปีถัดไป
- ต้นฉบับแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (...-**ERM4**) ของปีปัจจุบัน
- ต้นฉบับแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน(...-**ERM6**) ของปีปัจจุบัน

เอกสารที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดทำ ประกอบด้วย

- ต้นฉบับแบบประเมินความเสี่ยง (...-ERM1)
- ต้นฉบับแผนบริหารความเสี่ยง (...-ERM2)
- ต้นฉบับแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (...-ERM3)
- สำเนาแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน(...-ERM4)
- ต้นฉบับแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (...-ERM5)
- สำเนาแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน(...-ERM6)

ขอบคุณค่ะ