



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



บทนำ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยง และ ขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการ บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางใน การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่า เพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และระบบการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มิถุนายน 2553

สารบัญ

บทนำ	หน้า
บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป	1
- ความเป็นมา	
- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	3
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	
- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	
- หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
- การกำหนดวัตถุประสงค์	
- การระบุความเสี่ยง	
- การประเมินความเสี่ยง	
- การประเมินมาตรการควบคุม	
- การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	
- การรายงาน	
- การติดตามผลและทบทวน	
- ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 4 บทสรุป	27
เอกสารอ้างอิง	
ภาคผนวก	

บทที่ 1

ขอบเขตทั่วไป

ความเป็นมา

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบกับได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์แบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย

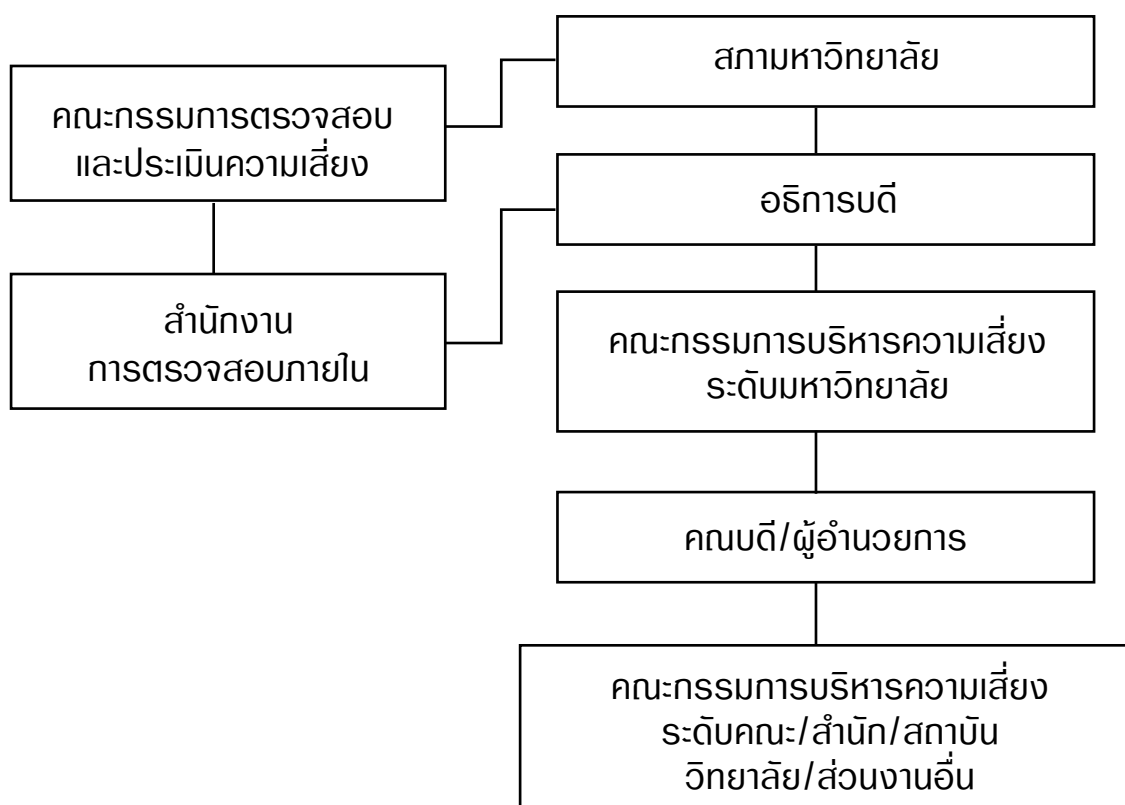
การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัยหรือส่วนงานอื่น

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย



นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง	1. ประเมินระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 2. ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น 3. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
อธิการบดี	- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง - ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย - เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	- จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย - กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง - จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง - รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย - เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ	- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน - กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน - ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น	- นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ - รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
สำนักงานการตรวจสอบภายใน	- สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง - จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของส่วนงานหรือของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ และสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

2. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1) สภาพแวดล้อมภายนอกส่วนงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ

2) สภาพแวดล้อมภายในส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ข้อบังคับ ระเบียบภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “ what-if ”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของส่วนงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในส่วนงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของส่วนงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับส่วนงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับส่วนงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

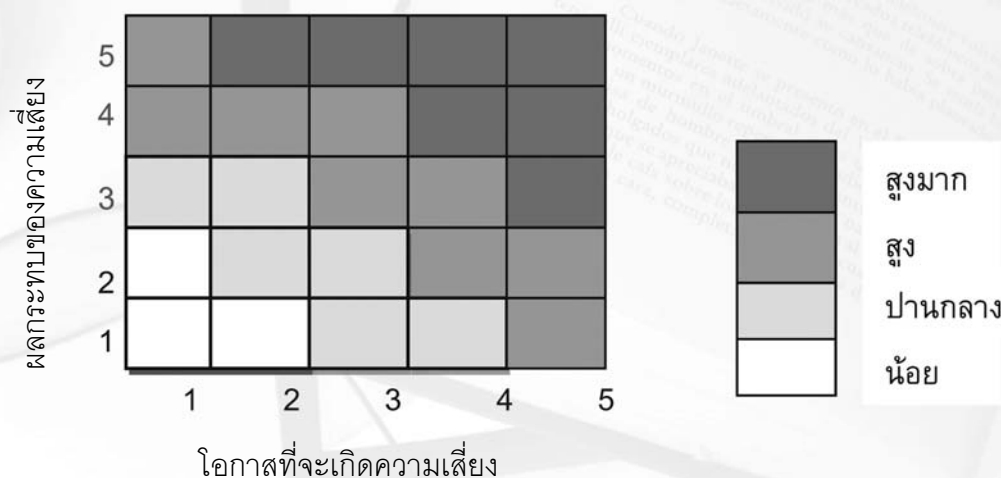
ระดับ	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	มาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือ เวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม / โครงการ ของส่วนงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดนั้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม / ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดใน ตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

(4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญ ให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(Likelihood) และผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร /จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมมั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อดูประสงคได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้อุบัติการณ์ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน / โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

6. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากส่วนงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลางมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานเสนออธิการบดี

7. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ

- เป็นโครงการตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสม
- ให้เยาวชนและประชาชนได้รับโอกาสศึกษาหาความรู้จากมหาวิทยาลัย
- รูปแบบและวิธีการ เป็นการศึกษาในระบบ

ตารางที่ 1 โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2551-2555

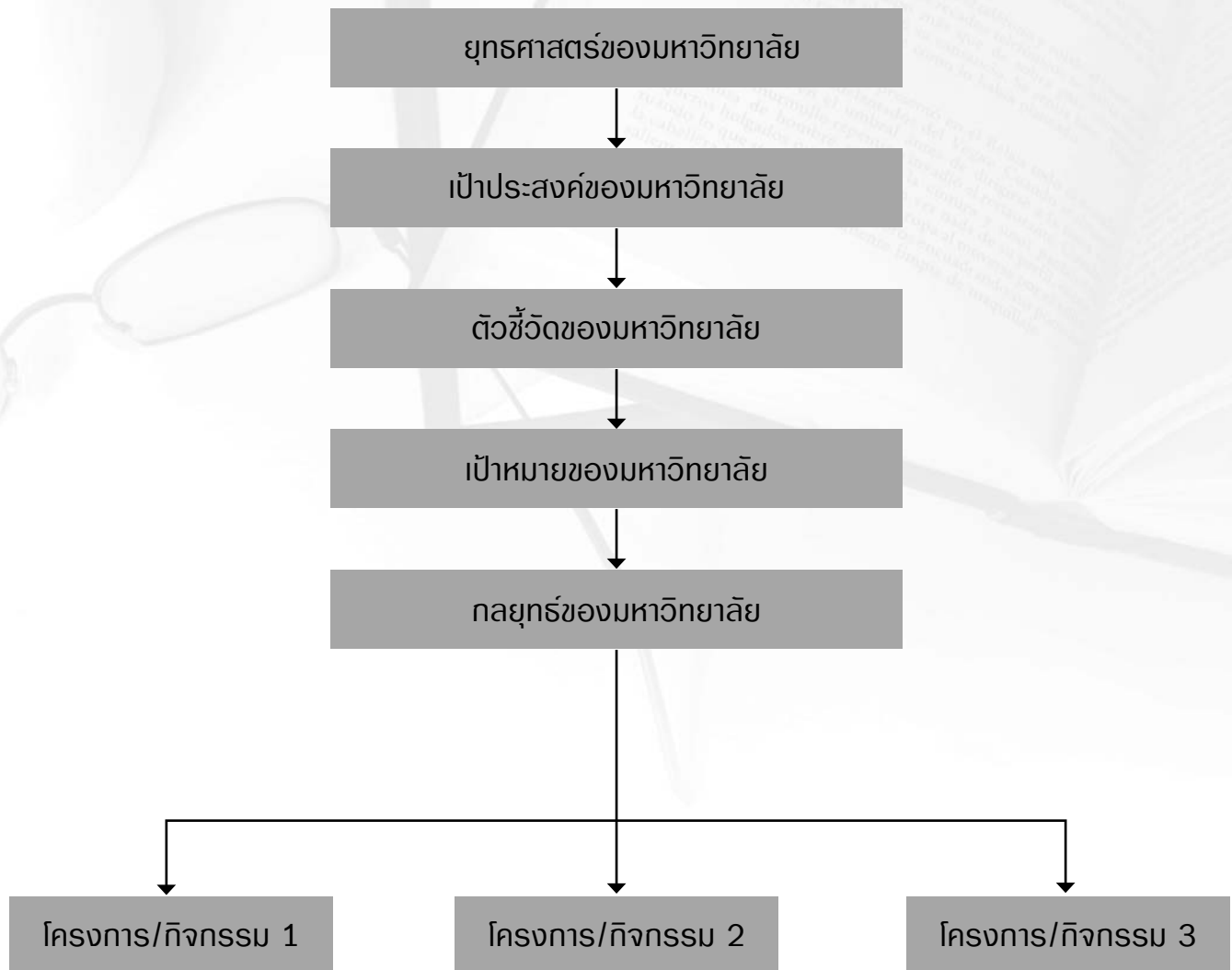
ประเด็นยุทธศาสตร์ของ มช.	เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (ตามผลผลิต) ปี 51-55	กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัย มีหลายระดับ

- วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (Corporate Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective)

แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน โครงการ และกระบวนการ หรือขั้นตอนหลัก



ตารางที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

ตารางที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก			
โครงการ	วัตถุประสงค์โครงการ	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน
1.1.3 โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ	เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม คุณธรรมและ จริยธรรมเป็น จำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ 2555	1.ศึกษาความต้องการของประเทศ /ตลาด 2.สร้างและพัฒนาหลักสูตร 3.เตรียมทรัพยากรเพื่อดำเนินงาน 4.ประชาสัมพันธ์หลักสูตร 5.การจัดการเรียนการสอน 6.การจัดการด้านการเงิน และทรัพย์สิน 7.การติดตามและประเมินผล	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ 3. เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของสังคม 4. เพื่อให้ทราบถึงความพร้อมทางด้านทรัพยากร 5. เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทางด้านทรัพยากรของหน่วยงาน 6. เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางในการป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น 7. เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ เพียงพอ และเหมาะสม 8. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วน 9. เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและทางเลือกทางการศึกษา 10. เพื่อให้ได้รับนักศึกษาที่มีคุณภาพ และจำนวนที่เหมาะสม 11.เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรมตามมาตรฐานหลักสูตร 11.เพื่อให้มีการจัดการด้านการเงินและทรัพย์สิน สำหรับการเรียนการสอนที่เหมาะสม 12.เพื่อสนับสนุนการเงินและทรัพย์สินสำหรับพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 13.เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง 14.เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการหลักสูตร

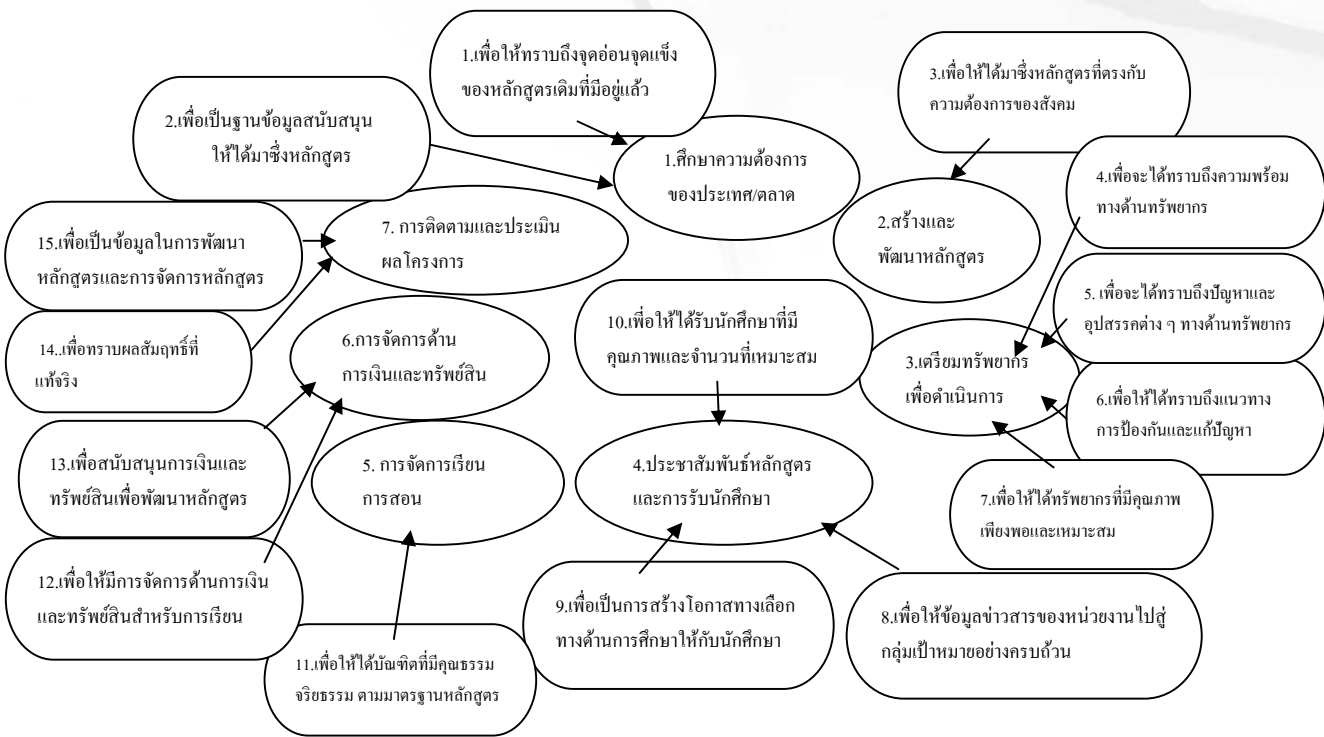
กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลัก Smart

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
- Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ตัวอย่าง โครงการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555



ความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ

จำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมืองเศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน

ตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคคลากร
- ราคา / มูลค่าของสินค้า
- ปริมาณการบันทึกการขายและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงิน
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อน

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง
2. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

เทคนิคการวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. ระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสียหายในแต่ละขั้นตอน
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง หรือ ต้นเหตุของความเสียหายในแต่ละขั้นตอน

ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง			
โครงการ จัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์และขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1.เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2.เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1.ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ 2.ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1.1ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ 2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน 2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต

3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

- เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood)
- ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact)

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หน่วยงาน

ตารางที่ 4 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง					
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาด้านหลักสูตรอย่างมีความ รู้มีทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555					
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
1.ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5
	2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆของบัณฑิต	1	4
			2.2 ขาดการติดตามประเมินผลบัณฑิต	1	5
			2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4
			2.4 ขาดการวิเคราะห์ประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5
			2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- หน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง
- ทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางที่ 5 การจัดระดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดระดับความเสี่ยง						
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555						
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ / ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5	สูงมาก
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง
				1	5	สูง
				1	4	สูง

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
			2.4 ขาดการ วิเคราะห์และ ประเมิน สถานะความ ต้องการแรงงาน ของตลาด แรงงาน	2	5	สูงมาก
			2.5 ขาดการ ประเมินความ พึงพอใจ ของนายจ้าง ของบัณฑิต	5	5	สูงมาก

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

- เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน
- พิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- จัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 6 การจัดลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ / ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก	1
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน 2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	1 1 1 2 2	4 5 4 5 5	สูง สูง สูง สูงมาก สูงมาก	3 2 3 1 1

4. การประเมินมาตรการควบคุม

ขั้นตอนการประเมินการควบคุม

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และ หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การประเมินมาตรการควบคุม

ตัวอย่าง การประเมินมาตรการควบคุม			
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัดอุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
สาเหตุของความเสี่ยง (Risk factors) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด 1. ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความต้องการของหลักสูตร ศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis หาจุดอ่อนแข็งของหลักสูตรเดิม	?	?
2. ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต	2. จัดการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลของบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง	√	√
3. ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	3. จัดการติดตามและประเมินผลบัณฑิตทุกปีการศึกษา	√	√
เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3) √ = มี x = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4) √ = ได้ผลตามที่คาดหวัง x = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์			

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ

โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อส่วนงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของส่วนงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 7 การประเมินมาตรการควบคุม

ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงแต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555					
ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (2)	ปัจจัยของความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (5)
1. ศึกษาความต้องการของ ประเทศ /ตลาด วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ทราบ ถึงจุดอ่อนและ จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.ไม่ทราบถึง จุดอ่อนและจุด แข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการ ศึกษาถึง จุดอ่อน/จุดแข็ง ของหลักสูตร เดิมที่มีอยู่	1.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis หาจุดอ่อนจุด แข็งของ หลักสูตร เดิมและนำ ข้อมูลไป พิจารณา ปรับปรุง หลักสูตรการ ศึกษา	30 ก.ย. 53 คณบดี	

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาถึงการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากส่วนงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

6.1 ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน จัดทำรายงานเสนออธิการบดี ทุกปีงบประมาณ

6.2 ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือส่วนงานเทียบเท่า ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการและจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ทุกปีงบประมาณ (ดูเอกสารรายงาน CMU RM1-3 ในภาคผนวก)

7. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

- ส่วนงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน

- ผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งกระบวนการสอบทานส่วนงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของส่วนงาน โดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ 4

บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. การบริหารความเสี่ยง Risk Management สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
3. คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
4. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร B.S.Q.M. Global partners, Bangkok, Thailand



ภาคผนวก



นโยบายการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร โดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

ประกาศมา ณ วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2553

(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศักดิ์ อังสิทธิ์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คำสั่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่ 2704 /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และสามารถตอบสนองต่อมิติการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 35 และมาตรา 38(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

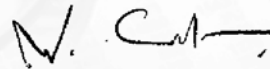
- | | |
|--|----------------------------|
| 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทั่วไปและทรัพยากรบุคคล | ประธานกรรมการ |
| 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ | กรรมการ |
| 3. รองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน บริหารการเงินและทรัพย์สิน | กรรมการ |
| 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคุณภาพการศึกษา | กรรมการ |
| 5. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพศึกษาและกิจการพิเศษ | กรรมการ |
| 6. รองอธิการบดีฝ่ายกายภาพและศูนย์การศึกษา | กรรมการ |
| 7. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน | กรรมการ |
| 8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานทั่วไปและกฎหมาย | กรรมการ |
| 9. คณบดีคณะแพทยศาสตร์ | กรรมการ |
| 10. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ | กรรมการ |
| 11. คณบดีคณะนิติศาสตร์ | กรรมการ |
| 12. ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ |
| 13. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล | กรรมการ |
| 14. ประธานสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ | กรรมการ |
| 15. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา | กรรมการและเลขานุการ |
| 16. ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 17. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 18. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่

1. วิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์พันธกิจและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย
2. ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. นำเสนอมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อทราบถึงความเสี่ยง และผลที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันและแก้ไขต่อไป

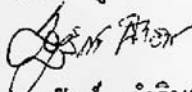
ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการฯ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

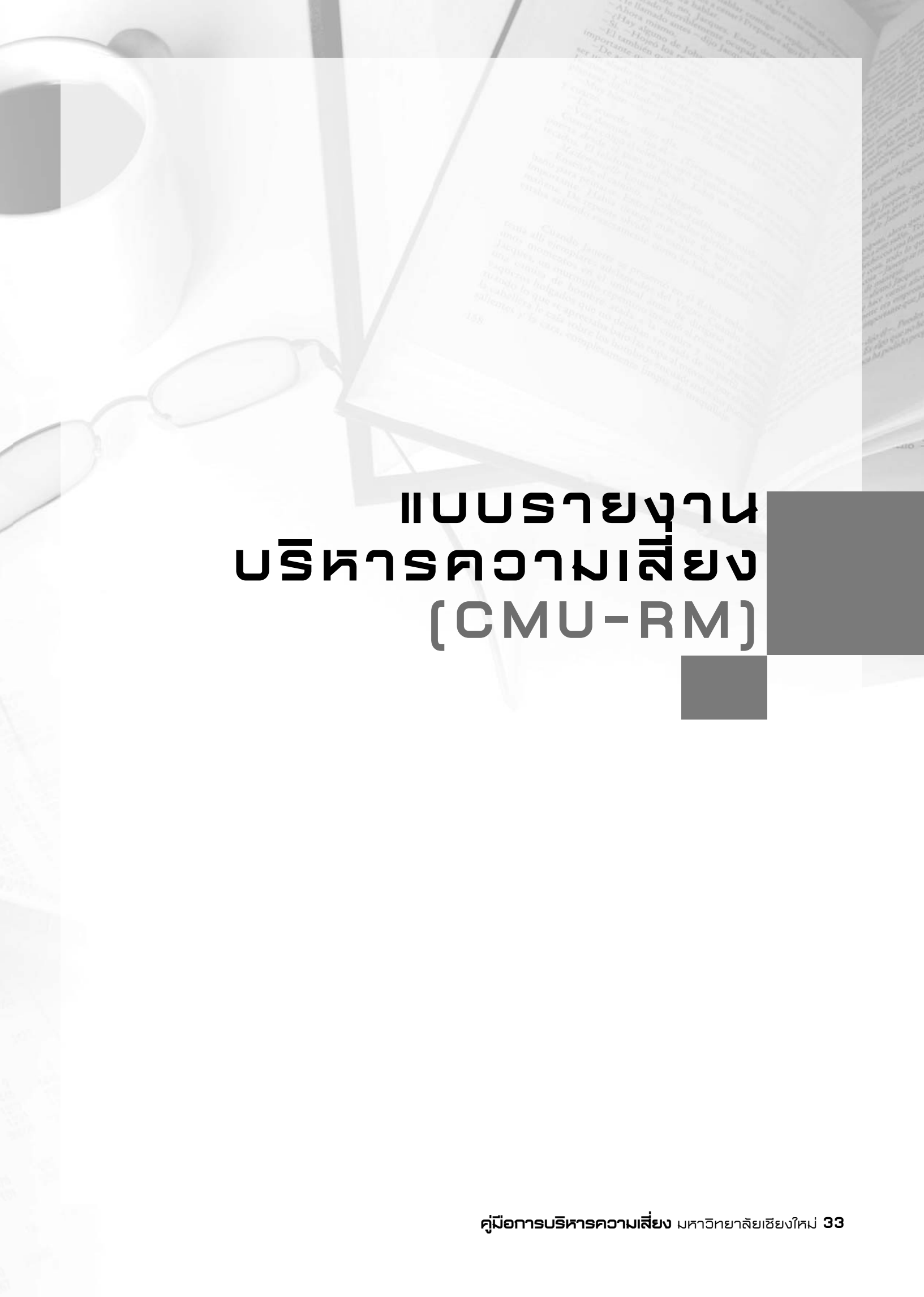
ตั้ง ณ วันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. 2552



(ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังสิทธิ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำเนาถูกต้อง


(นางรอรัดน์ คำรินทร์)
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป



แบบรายงาน บริหารความเสี่ยง (CMU-RM)

คำอธิบายรายละเอียดประกอบกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยง

วันที่.....

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง.....

การประเมิน ค่าความเสี่ยงก่อน มีกิจกรรมควบคุม (1)	ประเภท ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมิน ค่าความเสี่ยงก่อน มีกิจกรรมควบคุม (1)			กิจกรรม ควบคุม (2)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (4)	ผลต่าง (5)=R2-(4)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	สัญญาณ เตือนภัย
			L	I	RI=LxI		L	I	R2=LxI				
1		1.1.....											
.....													
.....													
.....		1.2.....											
.....													
.....													
2		2.1.....											
.....													
.....													
.....		2.2.....											
.....													
.....													

คำอธิบายตัวย่อ

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังไม่ได้ควบคุมความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นความเสี่ยงหลังจากมีการ

S = ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

O = ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน

H = ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน

ควบคุมโดยกิจกรรมหรือระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)			
1		1.1.....							
									
									
									
		1.2.....							
2									
									
									
									
		2.2.....							

(.....)
ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(.....)
หัวหน้าส่วนงาน

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสียหาย	ประเภท ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	หน่วยงาน	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ค่าน้ำหนัก (4)	คะแนนรวม (5)=(3)x(4)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง		
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)				กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1												
1.1.....												
.....												
.....												
1.2.....												
.....												
.....												
2												
2.1.....												
.....												
.....												
2.2.....												
.....												
.....												

(.....)

ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

(.....)

อธิการบดี

รายงานผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

ประจำปีงบประมาณ

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสียหาย	ประเภท ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	สถานะดำเนินการ		% ความสำเร็จ	ผลการติดตาม/ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)		😊	😞		
1										
1.1.....										
.....										
.....										
1.2.....										
.....										
.....										
2										
2.1.....										
.....										
.....										
2.2.....										
.....										
.....										

(.....)

หน่วยตรวจสอบภายใน

รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ไตรมาสที่.....

โดยหน่วยตรวจสอบภายใน วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสียหาย	ประเภท ความเสี่ยง	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	งบประมาณ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	สถานะดำเนินการ		% ความสำเร็จ	ผลการติดตาม/ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ
					😊	😞		
1								
1.1.....								
.....								
.....								
1.2.....								
.....								
.....								

(.....)

หน่วยตรวจสอบภายใน