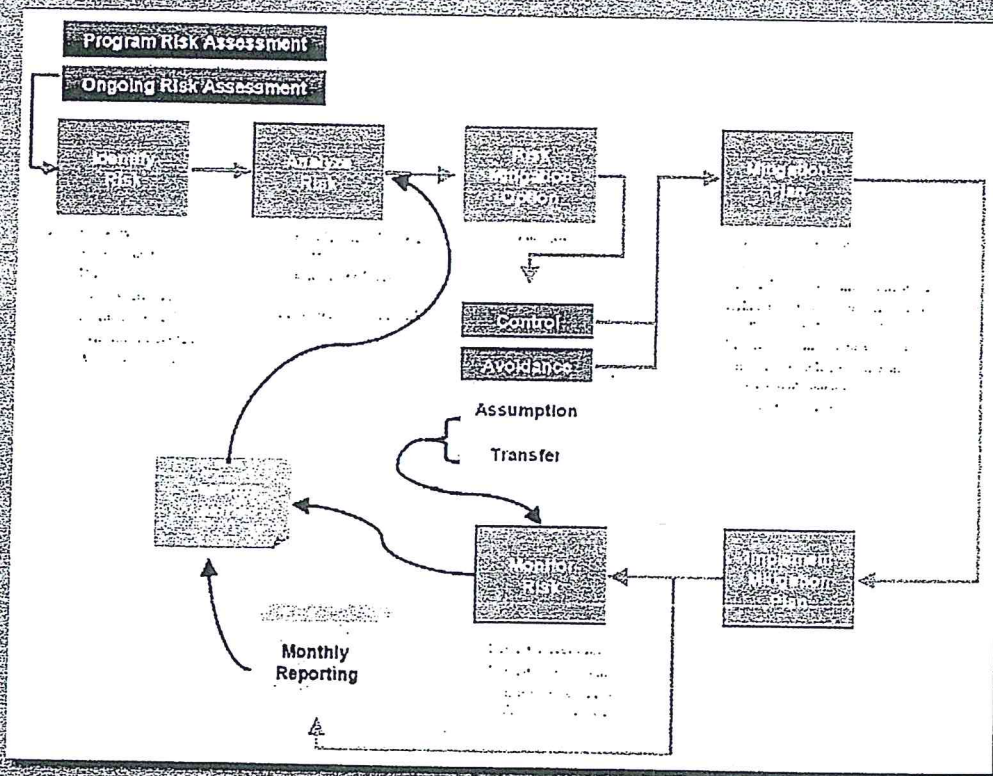
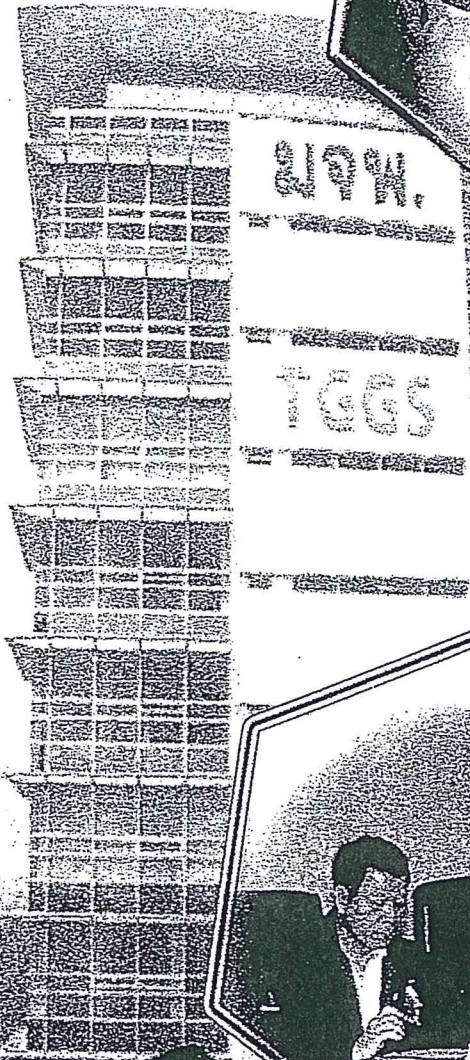
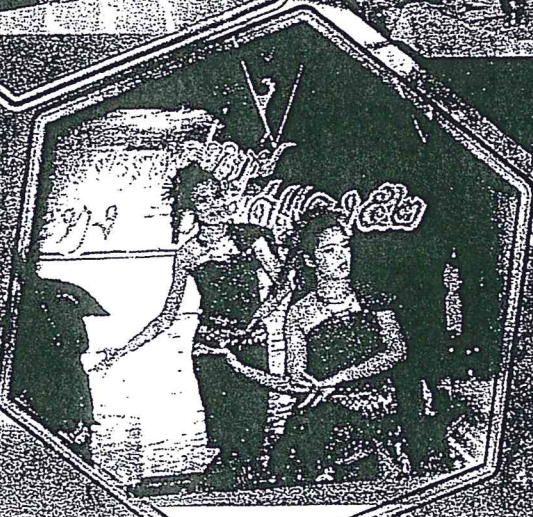
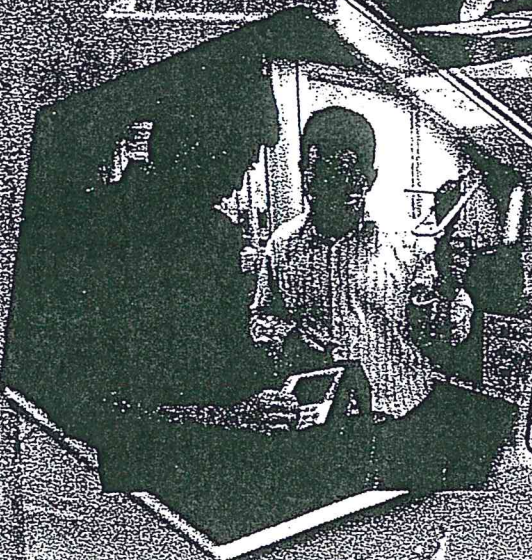
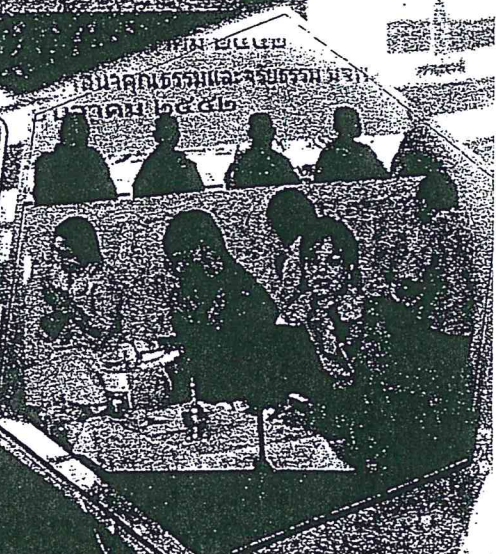
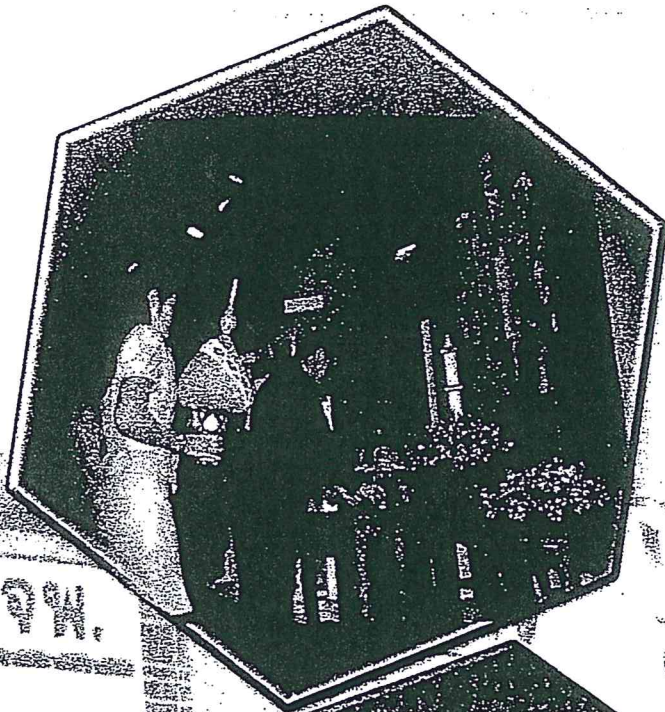




คู่มือการบริหารความเสี่ยง (A Handbook of Risk Management)







คู่มือบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผู้เรียบเรียง : รองศาสตราจารย์ ดร. สันชัย อินทพิชัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 : เมษายน 2553

จำนวนพิมพ์ : 300 เล่ม

ออกแบบปก : นายสมเกษ จันทรนาม

จัดพิมพ์โดย : ศูนย์ผลิตตำราเรียน สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำนำ

ปัจจุบัน การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการบริหาร เพื่อมุ่งนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า โดยลดผลกระทบที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา เป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรหรือบุคคลใดก็ตามไม่อาจดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยปราศจากความเสี่ยงได้ ทุกองค์กรและบุคคลล้วนดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงซึ่งอาจช่วยส่งเสริมหรือเหนี่ยวรั้งหน่วยงานและปัจเจกบุคคลได้ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเข้มแข็งท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงสังคม ประเทศ อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรจึงควรกำหนดแผนกลยุทธ์หรือกำหนดระดับความเสี่ยงขององค์กรให้เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงอย่างมาก จึงได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีทิศทางเดียวกันและเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยมหาวิทยาลัยคาดหวังว่าเมื่อคู่มือฉบับนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแล้ว จักพบจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่มือ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการความเสี่ยง เพื่อการพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องและยั่งยืนสืบไป

ผู้จัดทำขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พานิช วุฒิปฤกษ์ ดร.ศิริศักดิ์ คงสมศักดิ์สกุล ดร. สุชัยญา ไปยยะนันท์ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยง ขอขอบคุณ คุณชูติมา วัฒนสุทธิคุณน้ำฝน ศรีโพธิ์ คุณอัญมณี ภูชิน ที่ช่วยตรวจทาน สนับสนุนข้อมูลและจัดทำต้นฉบับ และขอขอบคุณ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกท่านที่นำการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ส่งผลให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ

รองศาสตราจารย์ ดร. สันชัย อินทพิชัย

(รองอธิการบดีฝ่ายส่งเสริมและพัฒนากิจการมหาวิทยาลัย)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป	1
- บทนำ	1
- วัตถุประสงค์	1
- คำนิยาม ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	2
- ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	5
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง	7
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยง	11
- การศึกษาวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย	12
- การระบุความเสี่ยง	13
- การประเมินความเสี่ยง	15
- การประเมินมาตรการควบคุม	19
- การบริหารความเสี่ยง	20
- การรายงาน	22
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ	25
- การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ	25
- ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ	25
- บทสรุป	27
เอกสารอ้างอิง	28
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยง	29
ภาคผนวก ผังสรุปการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ	35
ภาคผนวก ตารางการบริหารความเสี่ยง	37
ภาคผนวก แผนดำเนินการบริหารความเสี่ยง	44
ภาคผนวก รายชื่อกรรมการบริหารความเสี่ยง	46

บทที่ 1

ขอบเขตทั่วไป

บทนำ

การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุ มีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็เป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มี การนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้น ประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาซึ่งยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นตัวชี้วัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ทั้งทั้งมหาวิทยาลัยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้

1. เพื่อผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2. เพื่อให้ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติการ ได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

3. เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและมีความต่อเนื่อง

4. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย

คำนิยาม ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเข้าใจตรงกัน จึงต้องทำความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ที่นำมากล่าวอ้างดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Consequence) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)

1.3 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)

1.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)

1.5 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือ (Reputation Risk)

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Consequence) โดยกำหนดความหมายดังนี้

3.1 โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

3.2 ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

3.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน การผลิตบัณฑิต หรือชื่อเสียงเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

6. การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

6.1 การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

6.2 การควบคุมเชิงตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

6.3 การควบคุมเชิงชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

6.4 การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การบริหารความเสี่ยงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในมหาวิทยาลัย และจากปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

4. ช่วยให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสามารถบริหารความเสี่ยงที่เป็นมูลเหตุและโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่กระทบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวทางการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประกันคุณภาพคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

3. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีองค์ประกอบ ดังนี้

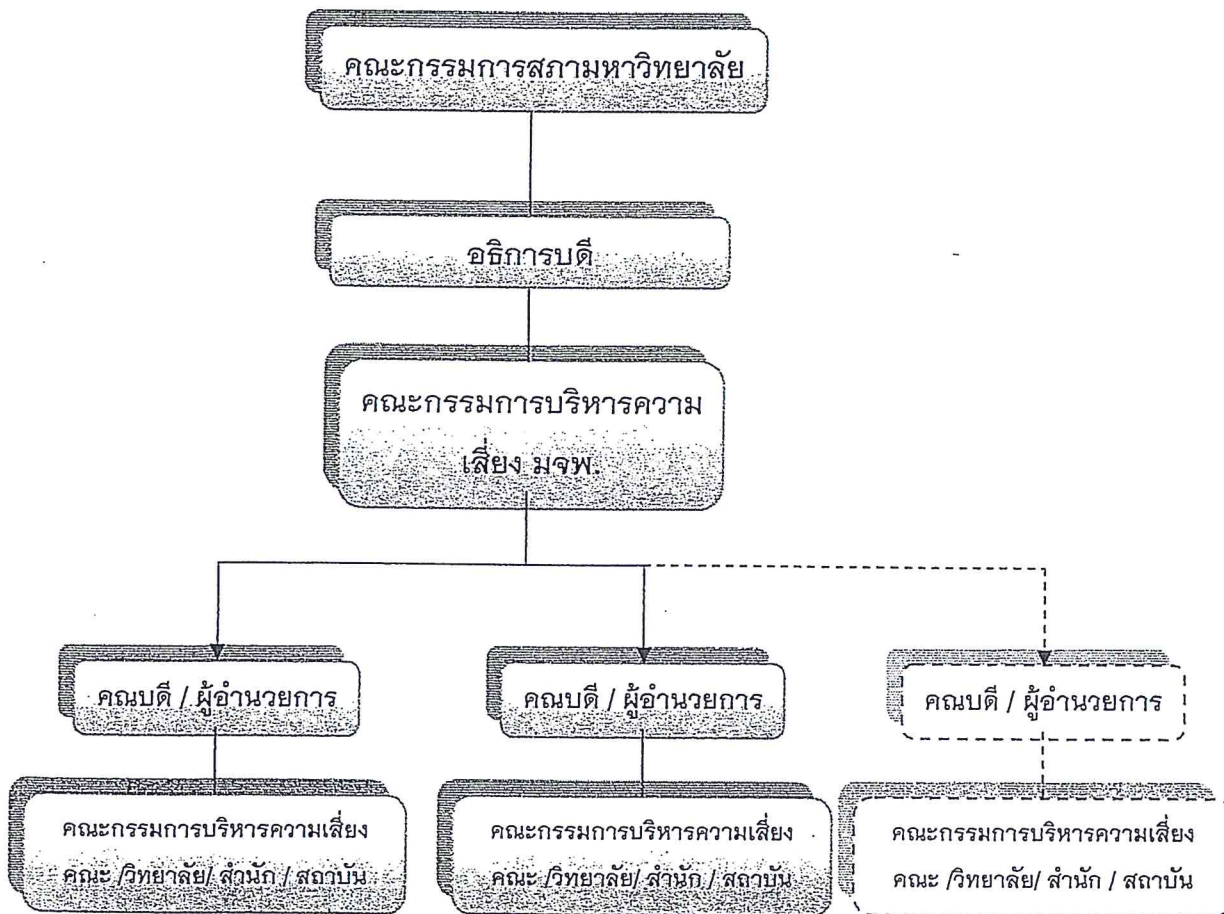
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยไว้ 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการ

2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนภาควิชา หรือ ฝ่าย เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี / ผู้อำนวยการ



ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงและความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- 1.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง มหาวิทยาลัย
- 1.3 ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่าง สม่ำเสมอ
- 1.4 ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- 1.5 ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

2. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 2.1 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือสามารถลดมูลเหตุของ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สามารถควบคุมได้ และตรวจสอบได้
- 2.2 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีผลการดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

3. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

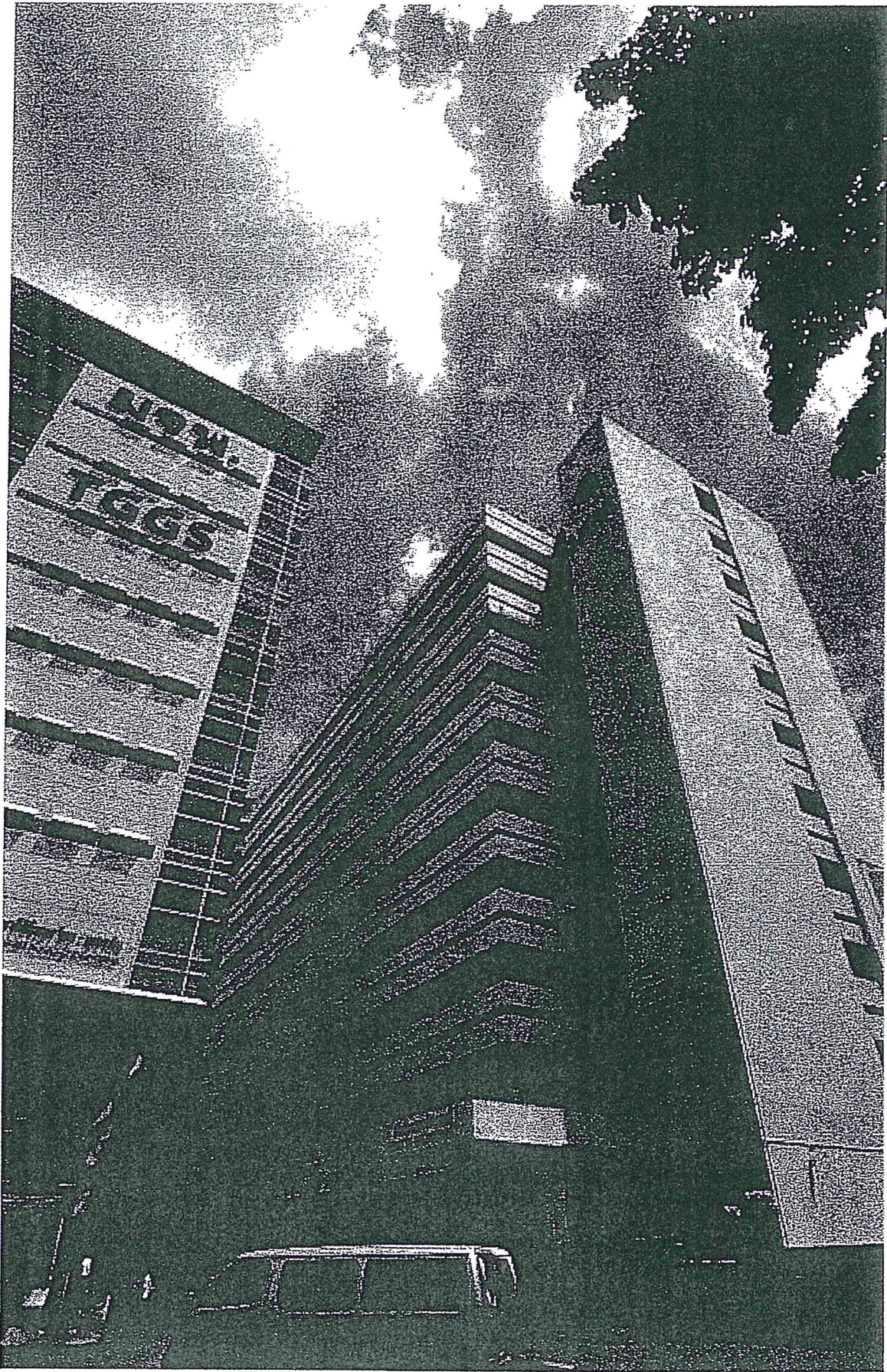
เพื่อให้ชัดเจน จึงได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของ ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 1 ผู้เกี่ยวข้องและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง

<p>1. คณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยง</p>
<p>2. อธิการบดี</p>	<p>1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความ เสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย</p>
<p>3. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มจพ.</p>	<p>1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 6. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการควบคุม 7. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่ออธิการบดี</p>
<p>4. คณบดี / ผู้อำนวยการ</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยง มจพ. ทุก 12 เดือน</p>

ตารางที่ 1 ผู้เกี่ยวข้องและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

<p>5. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง คณะ/วิทยาลัย / สำนัก/สภามหา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม / ระบุง / วิเคราะห์ / ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุม 5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี / ผู้อำนวยการ 6. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุม เสนอ ต่อคณบดี /ผู้อำนวยการ
---	---



บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมป้องกันแก้ไข ช่วยลดโอกาสความสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยนำกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฯ มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่สังกัด ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีภาระหน้าที่อย่างไร และต้องการผลิตผลลัพธ์หรือเป้าหมายอย่างไร

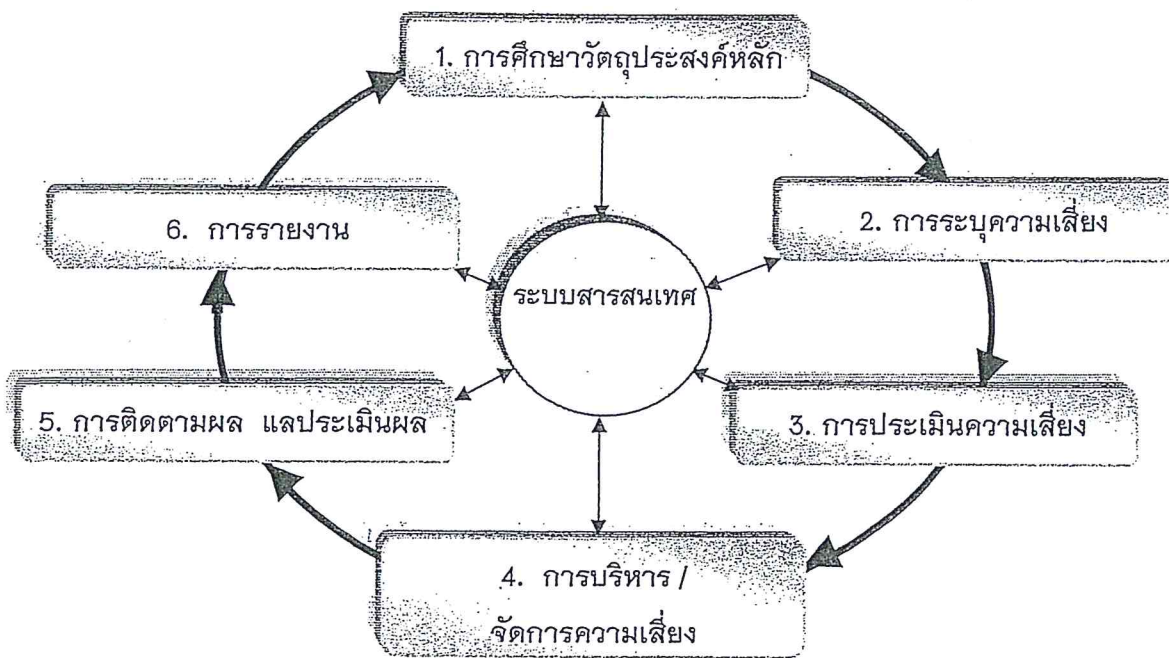
2. การระบุความเสี่ยง ค้นหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน โดยต้องสามารถระบุถึงเวลา สถานที่ และเหตุผลที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Consequence) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบ

5. การติดตาม และประเมินผล เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ จำเป็นต้องติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

6. การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2 แผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การศึกษาวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย

เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่สังกัด ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีภาระงานอย่างไร ต้องดำเนินการด้านใดบ้าง และต้องการผลผลิต ผลลัพธ์หรือเป้าหมายอย่างไร โดยทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลัก หรือเป้าหมาย (Goals) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกันทั้งมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มีทิศทางและจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ระดับ คือ

1. วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย หรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี
2. วัตถุประสงค์ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/หรือโครงการ / กิจกรรม (Activity Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ / กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

การระบุความเสี่ยง ต้องทำความเข้าใจและพิจารณาจากสองประเด็นได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) และ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

1. ความเสี่ยง (Risk)

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ เป็นต้น
- 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี และบุคลากรในมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- 1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ขาดการจัดหา ข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันเหตุการณ์ ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- 1.4 ความเสี่ยงด้านอันตราย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น
- 1.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือ เช่น การรับรองมาตรฐานของ สมศ. หรือบุคลากร/นักศึกษาประพฤติผิดวินัยหรือศีลธรรม เป็นต้น

เพื่อเป็นแนวทางในการระบุความเสี่ยง จึงได้ยกตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในมหาวิทยาลัย
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด/ไม่คุ้มค่า

- การจัดเก็บเงินรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
 - การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามแผน
- ฯลฯ

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

เป็นต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องสามารถระบุถึงเวลา สถานที่ และเหตุผลที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เสี่ยงเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง และเพื่อเป็นแนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยง จึงได้ยกตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

- การขาดวินัยของบุคลากร/นักศึกษา
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- การตกลอกของนักศึกษาจำนวนมาก
- คุณภาพของนักศึกษา
- มูลค่าของทรัพย์สินในอนาคต เช่น ดอกเบี้ยที่คาดว่าจะได้รับจากการฝากเงิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- การดำเนินการแก้ไข

ฯลฯ

3. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

3.1 ปัจจัยภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบ ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

3.2 ปัจจัยภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างมหาวิทยาลัย ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงใช้รวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลา
3. การระบุความเสี่ยงใช้วิเคราะห์สถานการณ์
4. การระบุความเสี่ยงใช้วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ โดยกำหนดขั้นตอนทำงาน เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

โดยเกณฑ์การวิเคราะห์เชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงิน สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ โดยเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย กำหนดไว้ดังนี้

1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ

การกำหนดระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งได้ระดมความคิดและให้ความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิด 1 ครั้งหรือมากกว่าในรอบ 1 เดือน
4	สูง	เกิดไม่เกิน 5 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน
3	ปานกลาง	เกิดไม่เกิน 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี
2	น้อย	เกิดไม่เกิน 1 ครั้ง ในรอบ 2 ปี
1	น้อยมาก	เกิดไม่เกิน 1 ครั้ง ในรอบ 5 ปี

ตารางที่ 3 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย

การกำหนดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย ในการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งได้ระดมความคิดและให้ความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 5,000,000 บาท
4	สูง	มากกว่า 500,000 บาท – 5,000,000 บาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 100,000 – 500,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 100,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตารางที่ 5 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ตารางที่ 6 ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านชื่อเสียง

ระดับ	ผลกระทบ	ขอบเขตการรับรู้				
		มจพ.	ผู้ประกอบการ	วงการ มหาวิทยาลัย	มวลชน	ต่างประเทศ
5	สูงมาก	√	√		√	√
4	สูง	√	√		√	
3	ปานกลาง	√	√			
2	น้อย	√	√			
1	น้อยมาก					

หมายเหตุ

การกำหนดระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย ในระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน หน่วยงานต่างๆ ต้องไปวิเคราะห์ และกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆและความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อบริบทของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจมีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้

2. การประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบของความเสียหาย

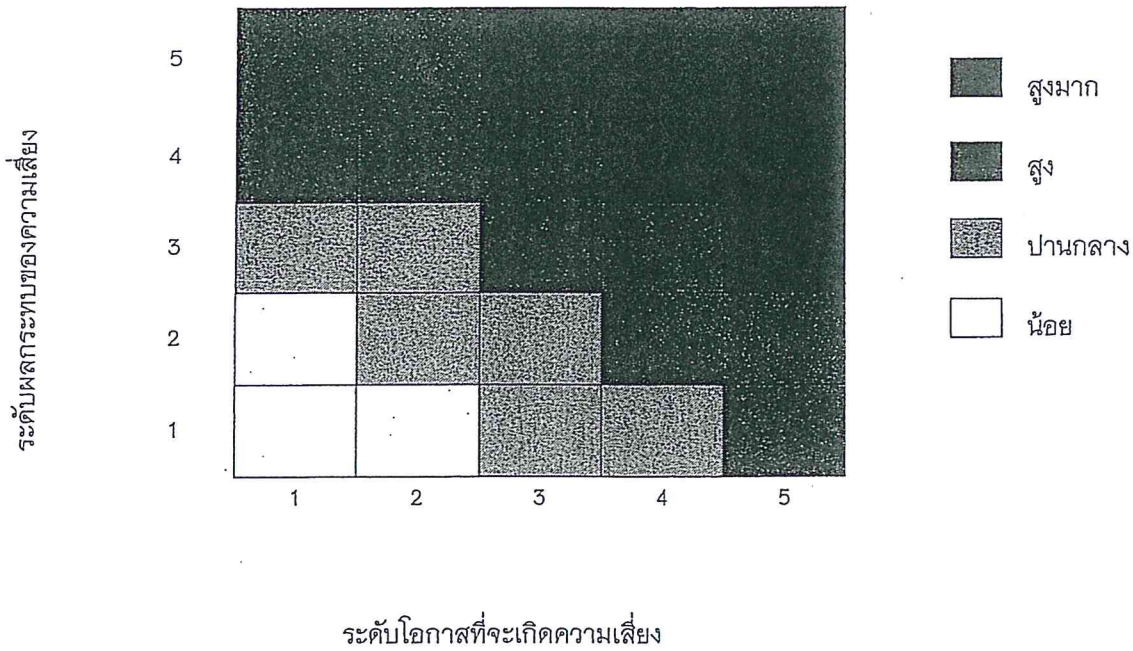
เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย ทั้งนี้ขึ้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ถึงโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดนั้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (1 ถึง 5)
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย ถึงระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (1 ถึง 5)

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาระดับโอกาส / ความถี่ที่เกิดเหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของผลกระทบแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่เกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด โดยการกำหนดระดับของความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย โดยการนำค่าคะแนนของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(1 ถึง 5) และความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (1 ถึง 5) มากำหนดลงในตารางกำหนดระดับของความเสี่ยงด้านล่างนี้ (ตารางที่ 6) ทำให้หน่วยงานทราบว่าความเสี่ยงนั้นมีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด

ตารางที่ 6 กำหนดระดับของความเสียหาย



4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน /สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดโครงการ/กิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับแรกต่อไป

การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างมหาวิทยาลัย การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2. การควบคุมเชิงตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

3. การควบคุมเชิงชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหาย ให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัยฯ ตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานต้องวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3. ถ้ามีการควบคุมให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการหรือไม่

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน /สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการจัดการความเสี่ยงมีทางเลือกหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ สามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการได้ 5 วิธี ดังนี้

1. ยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไร

ก็ตามหากหน่วยงานเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็ต้องติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. ลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบทำงานหรือการออกแบบ/กำหนด วิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3. บรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation) เป็นการจัดการเพื่อลดผลกระทบหรือระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

4. กระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน ได้แก่ งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5. หลีกเสี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และมหาวิทยาลัยไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม/ปัจจัย ของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) การจัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่ได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

1. รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ในรอบปีงบประมาณ (ตุลาคม-กันยายน) ให้หน่วยงานภายในต้องสรุปผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นได้ทราบและพิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป และให้เป็นไปตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ของสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่าได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และประเมินผลการควบคุมว่าได้ผลหรือไม่ โดยขั้นตอนนี้ให้บันทึกในแบบฟอร์มดังนี้

- ระดับมหาวิทยาลัย ใช้ RM.U1
- ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หรือสถาบัน ใช้ RM.F1

2. รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณของทุกปี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องนำผลการดำเนินงานในรอบปีก่อน มาพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่ยังคงมีความเสี่ยงในระดับสูงและในรอบปีนี้จะดำเนินการบริหารความเสี่ยงเรื่องนี้อย่างไรต่อ และขณะเดียวกันให้วิเคราะห์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในรอบปีนี้จะเกิดความเสี่ยงในด้านใดเพิ่มเติมอีกหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นที่หน่วยงานกำลังดำเนินการหรืออาจเป็นการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมใหม่ที่กำลังจะดำเนินการ โดยรายงานในประเด็นต่างดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงเรื่องอะไร

ความเสี่ยงเรื่องนี้อยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ใด เป้าประสงค์ใด

โครงการ/กิจกรรม อะไรที่ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมความเสี่ยงนี้

ปัจจัยเสี่ยงคืออะไร

ประเมินโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบ

กำหนดระดับความเสี่ยง

เรียงลำดับความเสี่ยง

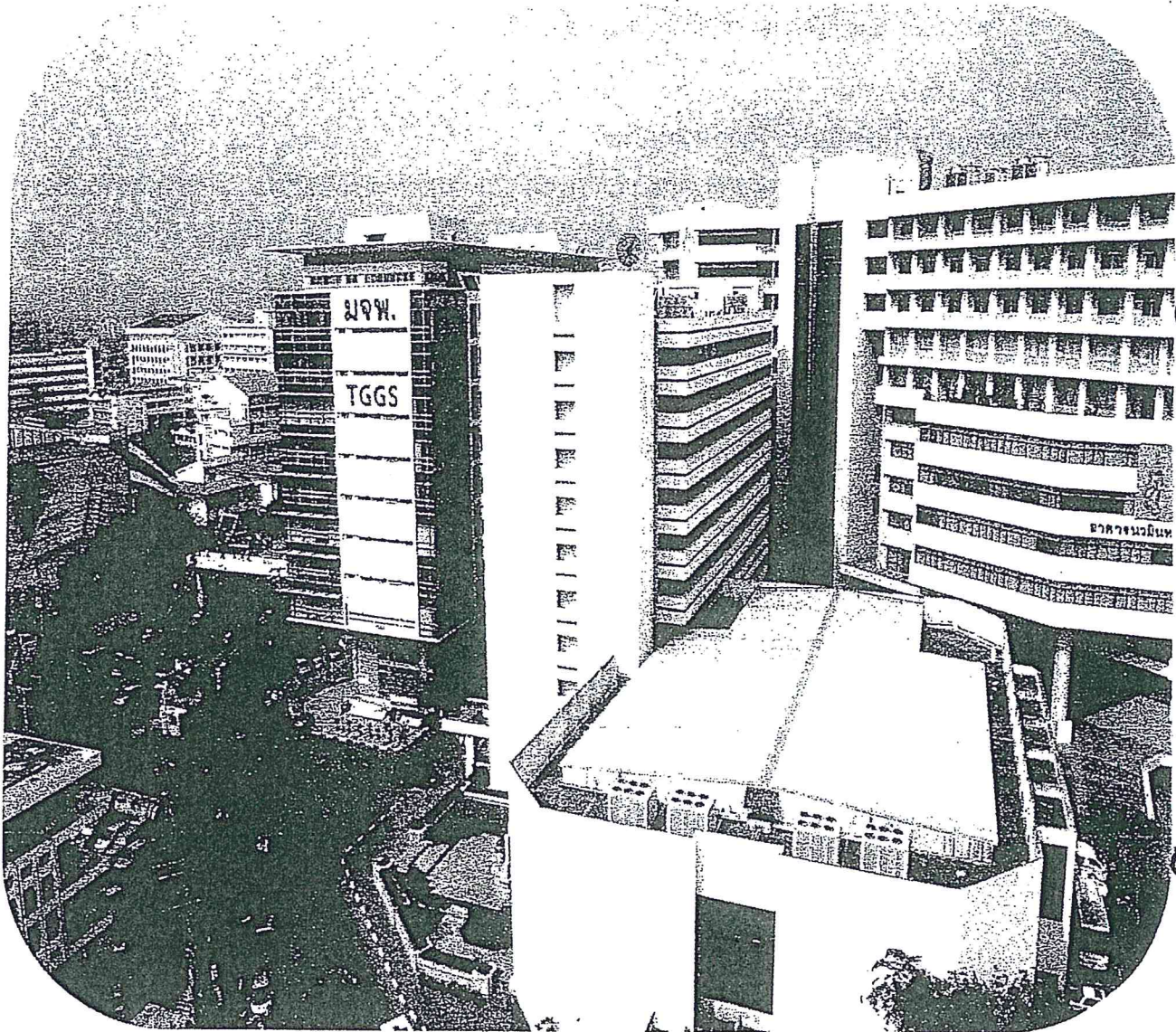
โดยในขั้นตอนนี้ให้บันทึกในรูปแบบฟอร์มดังนี้

- ระดับมหาวิทยาลัย ใช้ RA.U1
- ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก หรือสถาบัน ใช้ RA.F1

3. รายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง(ข้อ 2) มาพิจารณาคัดเลือกจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีการดำเนินงานที่สามารถจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงนั้น (สามารถนำวิธีการหลายวิธีเข้ามาบูรณาการด้วยกันได้) และกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ โดยในขั้นตอนนี้ให้บันทึกในรูปแบบฟอร์มดังนี้

- ระดับมหาวิทยาลัย ใช้ RMP.U1
- ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หรือสถาบัน ใช้ RMP.F1



บทที่ 4

การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ

การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยต้องทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักระดับมหาวิทยาลัย ที่ชี้ให้เห็นทิศทางการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย และเจตนารมณ์การสร้างสมรรถนะการแข่งขัน ขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปสู่การทำแผนปฏิบัติ ซึ่งต้องระบุเป้าประสงค์ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย จากนั้นนำเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยการกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ หรืออาจเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นมาก หรือมีผลกระทบรุนแรง

การบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าในการกำหนดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ สามารถกำหนดได้สองลักษณะ ได้แก่การกำหนดโครงการเพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน บรรลุเป้าประสงค์หลักตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และการกำหนดโครงการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงการดังกล่าวเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติทุกโครงการล้วนต้องเผชิญความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในโครงการ ช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างรอบครอบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในโครงการ

โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ พบได้จากการขาดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนในแต่ละโครงการ การวางแผนและการระบุงานย่อยไม่เพียงพอ การระบุความเสี่ยงไม่ครอบคลุม ความไม่ชัดเจนในสถานะโครงการเนื่องจากบริหารโครงการไม่มีประสิทธิภาพ/ขาดความร่วมมือ หรือความไม่ชัดเจนหรือไม่แน่ใจว่าใครคือผู้รับผิดชอบ ดังนั้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการจึงกำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

1. การกำหนดขั้นตอนหลัก เป็นการกำหนดขั้นตอนทำงาน/วิธีการทำงานของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จโครงการ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นการสื่อสารกับผู้ร่วมงานว่าในขั้นตอนนี้ ต้องการผลลัพธ์อย่างไร อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอน

3. การระบุความเสี่ยงในแต่ละวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงของวัตถุประสงค์นั้น ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในขั้นตอนนี้
4. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการบอกถึงต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
5. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง
6. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดอยู่ในระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลาง หรือ น้อย
7. การเรียงลำดับความเสี่ยง โดยนำผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจัดเรียงลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป
8. การประเมินมาตรการการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง
9. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมมาใช้ ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การบรรเทาความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือสามารถนำมาบูรณาการให้เหมาะสมกับสถานะการณ์ได้ และต้องกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน(ข้อ1ถึงข้อ9 ใช้แบบฟอร์ม RMP.U1 หรือ RMP.F1)
- 1.10 การรายงาน เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน (ใช้แบบฟอร์ม RM.U1 หรือ RM.F1)

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ดังที่ทราบแล้วว่า ค่าใช้จ่ายในการป้องกันความเสี่ยงนั้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเมื่อมีความสูญเสียเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีปัจจัยดังนี้

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและเข้มแข็งจากผู้บริหารทุกระดับ
2. การฝึกอบรมบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ให้มีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
6. เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล และการสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

แต่ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอาจมีข้อจำกัด ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

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

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ดร., 2550. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ปราชญา กล้าผจญ, ดร., 2551. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : บริษัทปราชญา พลบพลิชซิ่ง.
- เจริญ เจษฎาวัลย์, 2549. การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน. กรุงเทพฯ : บริษัท พอดี จำกัด.
- นฤมล สอาดโฉม, ผศ.ดร., 2550. การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
- นฤมล สอาดโฉม, ผศ.ดร., 2551. คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, 2551. การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์
- ธนรัตน์ แต้ววัฒนา, รศ. (2550). คู่มือบริหารความเสี่ยง. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2550 (ฉบับร่าง). ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, ผศ. ธารชุตตา อมรเพชรกุล, เขียว ศรีไพจิตร (2547). คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- Institution of Civil Engineers and the Faculty and Institute of Actuaries.(2002). Risk Analysis and Management for Project. Thomas Telford.
- Fire and Emergency Services Authority of Western Australia Emergency Management Services. (2005). Wester Australian Emergency Risk Management Guide. www.fesa.wa.gov.au
- A.Ian Glendon, Sharon G. Clarke and Eugene F. Mckenna.(2006). Human Safety and Risk Management. Taylor&Francis Group.



หน่วยงานดีเด่นของชาติ ประจำปีพ.ศ. ๒๕๕๐ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
FIM: The King's Award 2007 for the Best Organization in Science and Technology in Thailand

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1518 ถนนพิบูลสงคราม แขวงจตุจักร เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10800

โทรศัพท์ 0 2913-2500-24 โทรสาร 0 2587-4350 www.kmutnb.ac.th

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตลาดพร้าว

101 หมู่ 10 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10310