



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยการไฟฟ้าแห่งชาติ

RISK MANAGEMENT

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองการเจ้าหน้าที่



คำนำ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือควบคุมได้

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1
หน้าที่ความรับผิดชอบ	2
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	5
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	5
● ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง	5
● ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง	6
● ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง	12
● ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	13
● ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล	13
เอกสารอ้างอิง	14
ภาคผนวก	15
ภาคผนวก ก ตัวอย่างความเสี่ยง	16
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง	19

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกหนึ่งในการบริหารงาน หน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (3) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้ให้ความสำคัญและใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารและดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมดให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การกีฬา การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย และการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล ควบคู่กับการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารในทุกระดับ และจากทุกคนภายในมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจ
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. หัวหน้าส่วนราชการ	<ol style="list-style-type: none">1. พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง2. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none">1. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยง2. กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ3. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง5. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
3. ผู้บริหารในหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none">1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน3. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
4. บุคลากรในหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none">1. วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง2. ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/ แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

3. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่ง **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ **ผลกระทบ** หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบ**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

4. **การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด

5. **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. **การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

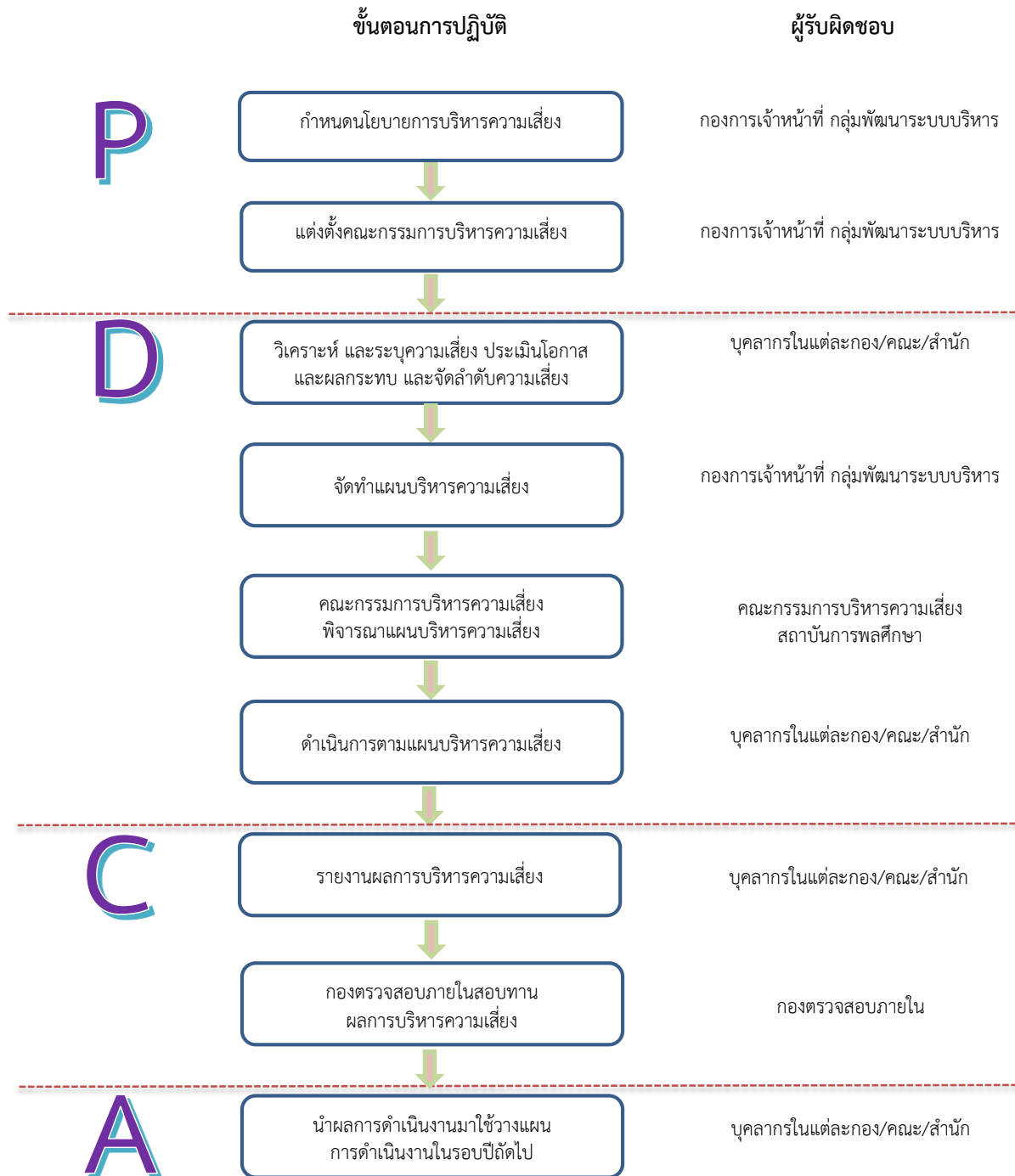
6.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย ตั้งแต่แรก เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน เป็นต้น

6.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

6.3 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

6.4 การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง



ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยการศึกษาแห่งชาติกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง
2. การประเมินความเสี่ยง
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
4. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. การติดตามและรายงานผล

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย และเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ (แบบฟอร์ม RM1)

1. สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเอง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.2 ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

2. ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ้แข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับ (แบบฟอร์ม RM1) การดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง

ตัวอย่างการกำหนดแนวทางพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่
จะเกิดผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) กรณีเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

2) กรณีเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย (เชิงคุณภาพ / เชิงปริมาณ)
5	สูงมาก	สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ / > 1 ล้านบาท
4	สูง	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > 2.5 แสนบาท - 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	สูญเสียทรัพย์สิน / > 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย / ไม่เกิน 10,000 บาท

2) ด้านเวลา

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 6 เดือน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 4 – 6 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 3 – 4 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 2 – 3 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน

3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

4) ด้านจำนวนบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
4	สูง	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20
3	ปานกลาง	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15
2	น้อย	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10
1	น้อยมาก	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5

5) ด้านคุณภาพของบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
4	สูง	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน
3	ปานกลาง	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน
2	น้อย	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน
1	น้อยมาก	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน

6) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
4	สูง	มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน
2	น้อย	มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

7) ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 50
4	สูง	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 60
3	ปานกลาง	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 70
2	น้อย	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 80
1	น้อยมาก	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 90

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกถอนใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับการรับรองวิทยฐานะ/ ถูกฟ้องร้อง / ถูกปิด
4	สูง	ถูกตัดเตือนจากหน่วยงานกำกับ/ ถูก สมศ.ประเมินต่ำกว่า 3/ นักศึกษามีการประท้วง
3	ปานกลาง	ผลการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามีความรู้สึกไม่ดี
2	น้อย	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์/ ผลการประเมินของ สมศ.ต่ำกว่าคู่แข่ง
1	น้อยมาก	มีการโจษถึงสถาบันการศึกษาในทางไม่ดี

8) ด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอย่างรุนแรง
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรเล็กน้อย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กร
2	น้อย	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานบางส่วน และสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม
1	น้อยมาก	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์

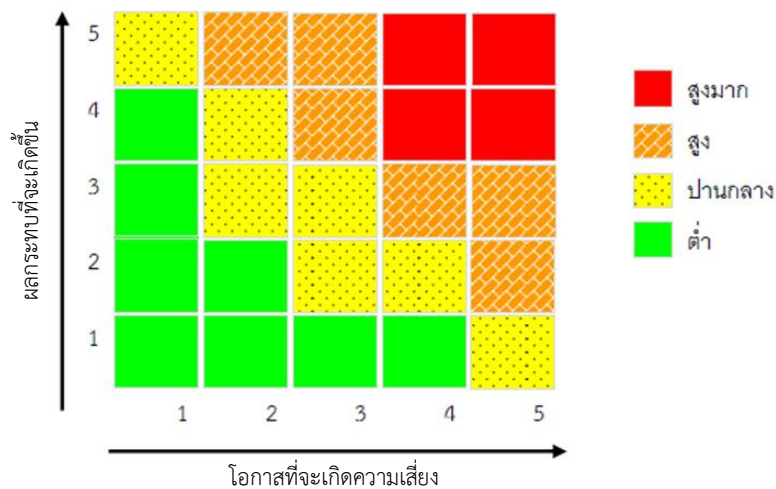
9) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 – 1.50
4	สูง	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.51 – 2.50
3	ปานกลาง	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 – 3.50
2	น้อย	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 – 4.50
1	น้อยมาก	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 – 5.00

10) ด้านการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก
4	สูง	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหา อุปสรรค และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย
3	ปานกลาง	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2	น้อย	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียงบางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค
1	น้อยมาก	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

1.3 ระดับของความเสี่ย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



ภาพที่ 1 ตารางระดับของความเสี่ย (Degree of Risk)

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดย

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (L)} \times \text{ความรุนแรงของผลกระทบ (I)}$$

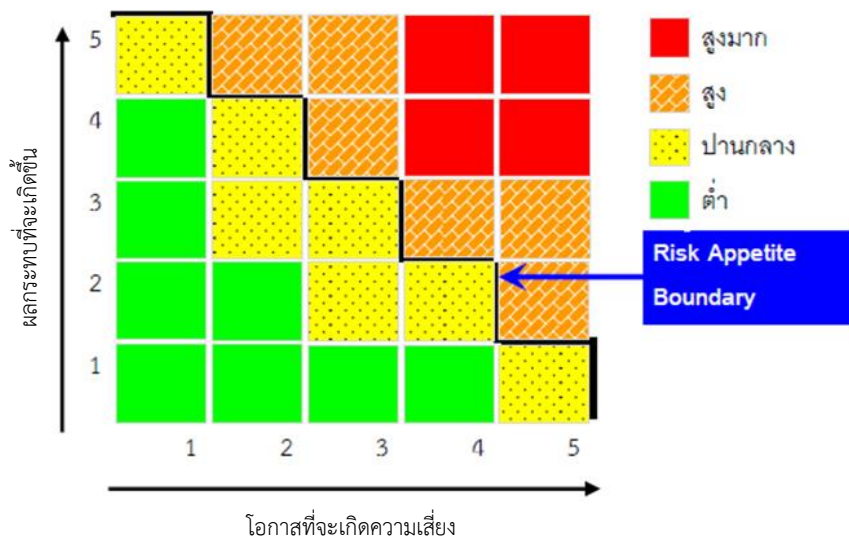
ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

4.1 **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว (■) ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

4.2 **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

4.3 **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม () เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

4.4 **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง () จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน



ภาพที่ 2 แผนภูมิความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

เป็นการดำเนินการหลังจากที่มหาวิทยาลัยสามารถระบุความเสี่ยงและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งแบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้

3.1 **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ

3.2 **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ

3.3 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น

การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

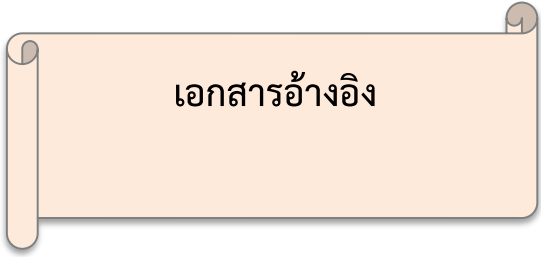
3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ให้พิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล

มีการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบและพิจารณาสั่งการ



เอกสารอ้างอิง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา. (2561). แผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
ยะลา ประจำปีงบประมาณ 2562. ตุลาคม 2561.

สถาบันการพลศึกษา. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง สถาบันการพลศึกษา. กุมภาพันธ์ 2561.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างความเสี่ยง

ตัวอย่างความเสี่ยง

1. ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของรับผู้รับบริการ
- แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (ยุทธศาสตร์ชาติ/ นโยบายรัฐบาล/ สภาพเศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ) มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ไม่ตอบสนอง
- การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีน้อย

2. ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

- การดำเนินการโครงการล่าช้า
- ความไม่พร้อมของอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอน
- การติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- การประเมินคุณภาพภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- วัสดุ/อุปกรณ์ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตไม่ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- หลักสูตรยังไม่ทันสมัยตามความต้องการของสังคม
- จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าใหม่ไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา
- การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ
- การประชาสัมพันธ์เชิงรุกยังไม่บรรลุเป้าหมาย
- แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นที่รู้จักน้อย
- การใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้เป็นที่รู้จักน้อย
- การใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ยังไม่คุ้มค่า
- บุคลากรมีทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษไม่ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- นักศึกษามีความรู้ด้านภาษาอังกฤษไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน
- การจัดสรรงานไม่ตรงตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และโครงสร้างของหน่วยงาน
- ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไม่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรทุกกลุ่มสาขาวิชาของมหาวิทยาลัย
- อาจารย์ประจำมีผลงานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- จำนวนนักวิจัยและผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์มีจำนวนน้อย
- บุคลากรสายวิชาการในหน่วยงานขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรู้ในการเขียนผลงานวิจัย
- ปริมาณการใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้น

3. ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน

- การขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- มีแนวโน้มการจ่ายงบประมาณรายได้ด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น
- แนวโน้มของการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ลดลง

4. ตัวอย่างความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ

- การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานภายนอก
- การตีความกฎหมายผิดพลาด
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ภาคผนวก ข
แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ที่	ปัจจัยเสี่ยง (1)	การประเมินความเสี่ยงก่อน การควบคุม				การจัดการความเสี่ยง (6)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (7)	ระยะเวลา (8)	หน่วยงาน รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ (9)
		(7) ควบคุม	(1) กระทบ	ได้ทั้งความเสี่ยงและค่า (1 x 7)	ง่อย่างแยกแต่ละ ระดับ				
1. ด้านกลยุทธ์									
2. ด้านการดำเนินงาน									
3. ด้านการเงิน									
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ									

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

คำอธิบายการกรอกข้อมูลตาม แบบ RM-1

1. (1) หมายถึง การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยแบ่งประเภทความเสี่ยง เป็น 4 ด้าน คือ
 - 1.1 **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
 - 1.2 **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน
 - 1.3 **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว
 - 1.4 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน
2. (2) หมายถึง พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์โอกาสที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
3. (3) หมายถึง พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)

4. (4) หมายถึง การนำคะแนนจาก ช่อง (2) โอกาส (L) x ช่อง (3) ผลกระทบ (I)
5. (5) หมายถึง การแปลผลค่าคะแนนที่ได้จาก ช่อง (4) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งได้ ดังนี้
 - 5.1 **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ แต่ให้เฝ้าระวัง
 - 5.2 **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีแนวทางป้องกัน เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ
 - 5.3 **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 5.4 **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน วิกฤตหนัก ต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยทันที
6. (6) หมายถึง การนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งแบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้
 - 6.1 **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ
 - 6.2 **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ
 - 6.3 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขใน การดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
 - 6.4 **การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
7. (7) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
8. (8) หมายถึง การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ จนแล้วเสร็จ
9. (9) หมายถึง การระบุชื่องานและผู้ที่ได้รับผิดชอบในงานนั้นๆ

แบบการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ที่	ปัจจัยเสี่ยง (1)	การประเมินความเสี่ยง ก่อนการควบคุม				กิจกรรมการ จัดการความเสี่ยง (6)	ผลการ ดำเนินงาน (7)	เอกสาร หลักฐาน (8)	การประเมินความเสี่ยง หลังจากการควบคุม				ความเสี่ยง ที่ยัง เหลืออยู่ (13)	หน่วยงาน รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ (14)
		โอกาส (L) (2)	ผลกระทบ (I) (3)	ได้ ถึง ระดับ ความเสี่ยง ที่ ยอมรับ (I x L) (4)	ระดับ ความเสี่ยง (5)				โอกาส (L) (9)	ผลกระทบ (I) (10)	ได้ ถึง ระดับ ความเสี่ยง ที่ ยอมรับ (I x L) (11)	ระดับ ความเสี่ยง (12)		
	1. ด้านกลยุทธ์													
	2. ด้านการดำเนินงาน													
	3. ด้านการเงิน													
	4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ													

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

คำอธิบายการกรอกข้อมูลตาม แบบ RM-2

1. (1) (2) (3) (4) (5) (6) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้ในช่อง (1) (2) (3) (4) (5) และ (7) จาก แบบ RM-1 มาลงใน แบบ RM-2
2. (7) หมายถึง การอธิบายผลการดำเนินงานที่ได้จากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
3. (8) หมายถึง การระบุชื่อรายการหลักฐานประกอบการดำเนินงาน
4. (9) หมายถึง พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ระบุในช่อง (6) โดยให้คะแนนตามเกณฑ์โอกาสที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
5. (10) หมายถึง พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
6. (11) หมายถึง การนำคะแนนจาก ช่อง (9) โอกาส (L) x ช่อง (10) ผลกระทบ (I)
7. (12) หมายถึง การแปลผลค่าคะแนนที่ได้จาก ช่อง (11) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งได้ ดังนี้
 - 7.1 **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ แต่ให้เฝ้าระวัง
 - 7.2 **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีแนวทางป้องกัน เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ
 - 7.3 **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 7.4 **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน วิกฤตหนัก ต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยทันที
8. (13) หมายถึง เมื่อดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงในช่อง (6) อะไรคือความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
9. (14) หมายถึง การนำข้อมูลในช่อง (9) จากแบบ RM-1 มาลงใน แบบ RM-2