



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

สถาบันการพลศึกษา



กองตรวจสอบภายใน สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันการพลศึกษา

พฤศจิกายน 2561

# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 ขอบเขตทั่วไป</b>	
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	2
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
<b>ส่วนที่ 2 โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยง</b>	
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา	5
● สถาบันการพลศึกษา	
● วิทยาเขต	
● โรงเรียนกีฬา	
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	11
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	11
หลักเกณฑ์การคัดเลือกกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยง	11
กระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยง	12
<b>ส่วนที่ 3 แนวทาง วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง</b>	
การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO	13
การคัดเลือกกิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง	15
วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	15
<b>ส่วนที่ 4 การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง</b>	32
<b>ส่วนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง</b>	
การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	33
การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง	33
การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	34
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	35
<b>ภาคผนวก แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</b>	36

### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารงาน หน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (3) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญเพื่อผลักดันให้หน่วยงานราชการสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ และในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ในปัจจุบันการบริหารงานภายในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรได้ทั้งในทางบวกและทางลบ การเกิดผลกระทบในทางบวกถือว่าเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร แต่ในกรณีที่เกิดผลกระทบในทางลบถือว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถยอมรับได้ ดังนั้นเมื่อทุกองค์กรไม่สามารถกำหนดสภาวะแวดล้อมให้ปราศจากความเสี่ยงได้ การใช้หลักการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง

สถาบันการพลศึกษา ได้ให้ความสำคัญและใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารและดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมดให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การอนุรักษ์และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกายและบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬา และการสร้างความร่วมมือและการจัดการศึกษาในประชาคมอาเซียน ควบคู่กับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก ธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อระบุความเสี่ยง การประเมิน การควบคุม และการสื่อสารความเสี่ยงให้

ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยให้กระบวนการคิดมองไปข้างหน้าได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารในทุกกระดับ และจากทุกคนภายในองค์กร เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

### วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับสถาบันการพลศึกษาต่อไป
5. เพื่อให้ส่วนราชการในสถาบันการพลศึกษามีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

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

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/ แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

3. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ ความเสี่ยงซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ **ผลกระทบ** หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบ**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมากความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

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

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ ดังนี้

1) **Take** การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่จะเหมาะสมเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมจัดการกับความเสี่ยงไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2) **Treat** การลด/ ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน/ การปฏิบัติงาน/ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

3) **Terminate** การยกเลิก/ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

4) Transfer การกระจาย/ โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

5. **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้าน กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. **การควบคุม (Control)** นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตาม แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และ ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือ ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย ตั้งแต่แรก เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

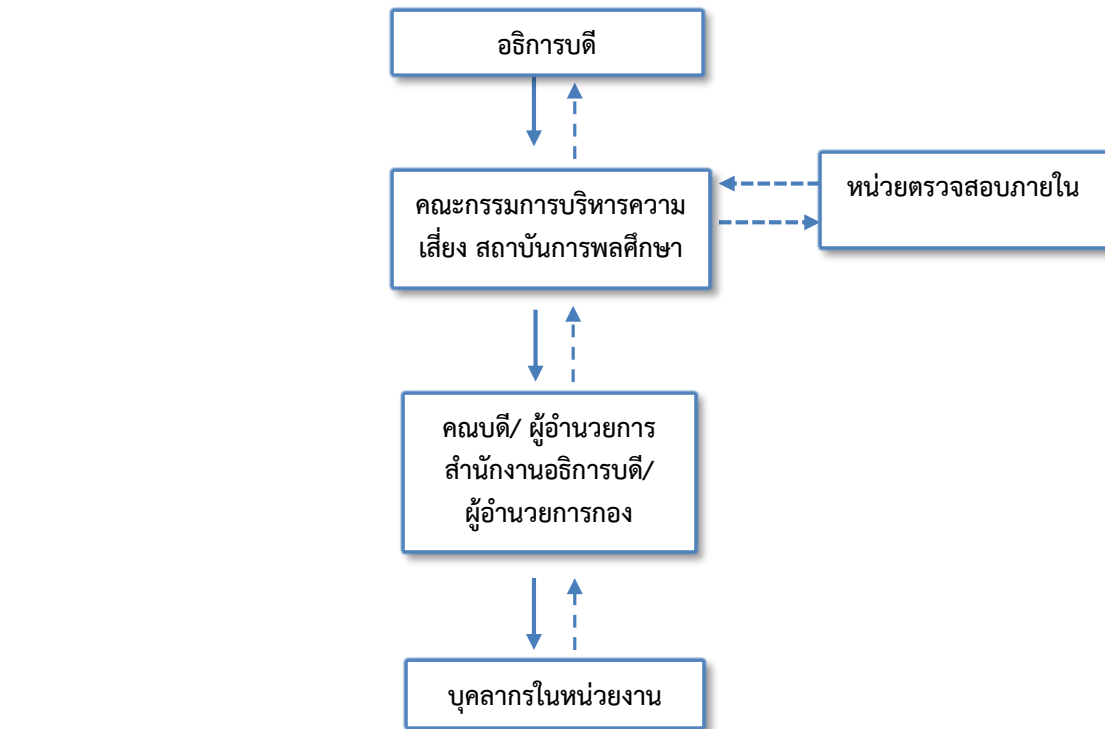
3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องจัดให้มีผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานระดับองค์กร และระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุดเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา ปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้



—————> สายการบังคับบัญชา

- - - - -> สายการประสานงานการประเมินและรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสถาบันการพลศึกษา



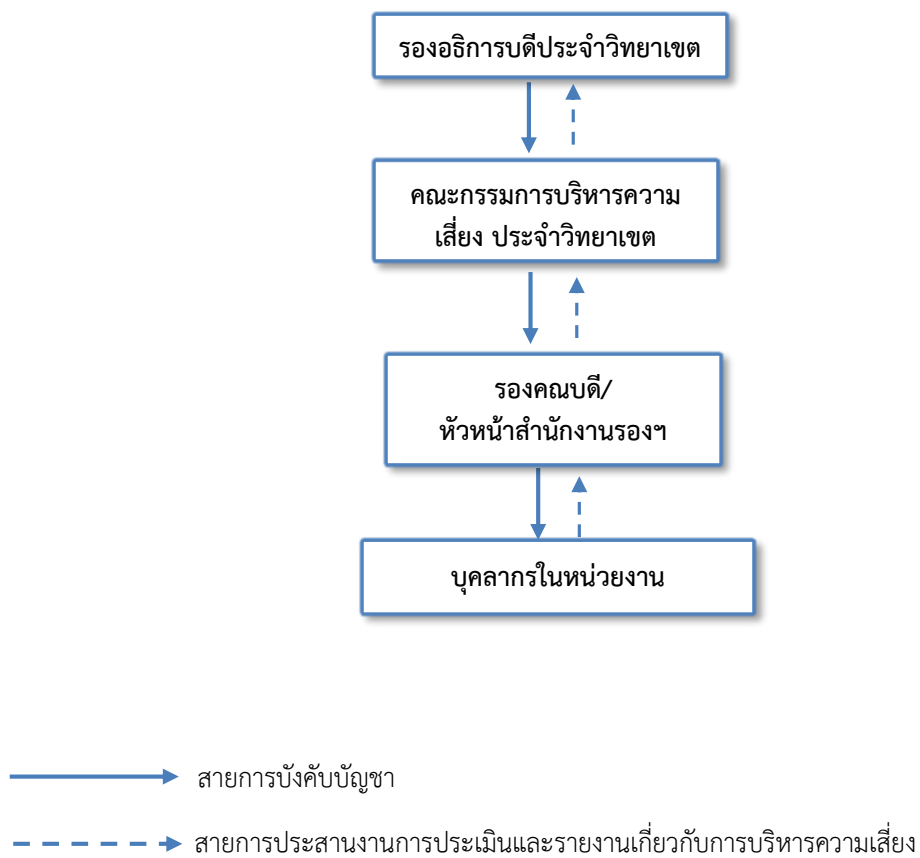
## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
2. คณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงสถาบันการพลศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง</li> <li>ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง/ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อสถาบันการพลศึกษา</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดี</li> </ol>
3. คณบดี/ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี/ผู้อำนวยการกอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน</li> <li>กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
4. บุคลากรในหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี/ผู้อำนวยการกอง</li> </ol>
5. หน่วยตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินเสนอต่ออธิการบดีผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต ปรากฏตามภาพที่ 2 ดังนี้



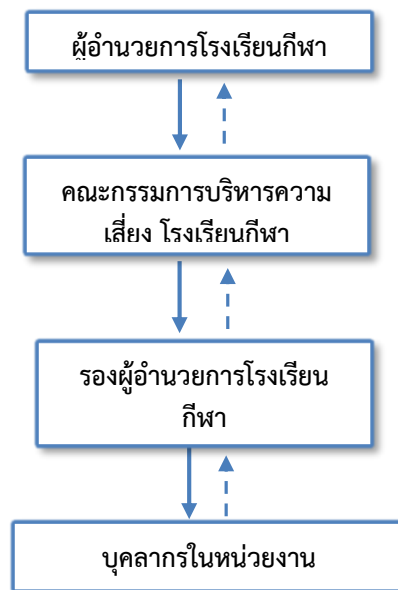
ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง วิทยาเขต

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต	1. ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขต	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>อำนวยความสะดวก ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง</li> <li>ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง/ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อสถาบันการพลศึกษา</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต</li> </ol>
3. รองคณบดี/หัวหน้าสำนักงานรองฯ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน</li> <li>กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
4. บุคลากรในหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อ รองคณบดี/ หัวหน้าสำนักงานรองฯ</li> </ol>

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนกีฬา

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนกีฬา ปรากฏตามภาพที่ 3 ดังนี้



—————> สายการบังคับบัญชา

- - - - -> สายการประสานงานการประเมินและรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 3 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โรงเรียนกีฬา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา	1. ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันการพลศึกษาโรงเรียนกีฬา	1. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ได้รับการปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร 2. อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง 4. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของ ปัจจัยเสี่ยง 5. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง/ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงต่อสถาบันการพลศึกษา 6. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา
3. รองผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา แต่ละฝ่าย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 3. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. บุคลากรในหน่วยงาน	1. ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกีฬาแต่ละฝ่าย

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สถาบันการพลศึกษาได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของสถาบันการพลศึกษา ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. จัดทำเอกสาร คู่มือ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของสถาบันการพลศึกษาไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร
2. เพื่อให้สถาบันการพลศึกษามีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

## หลักเกณฑ์การคัดเลือกกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยง

1. เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สถาบันการพลศึกษาสามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี
2. เป็นกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสถาบันการพลศึกษา
3. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในสถาบันการพลศึกษา (ถ้ามี)

## กระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานในสังกัดสถาบันการพลศึกษาวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นไปตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ตามกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันการพลศึกษา

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา

ขั้นตอน	ระยะเวลา
1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม
2. สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	ตุลาคม
2.1 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม
2.2 สรุปผลการประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยง	พฤศจิกายน – ธันวาคม
4. จัดส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง	ธันวาคม
5. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง	ธันวาคม – มกราคม
6. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง	มกราคม
7. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปฏิบัติ	มกราคม
8. สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด	กุมภาพันธ์
9. หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล	กุมภาพันธ์ – กันยายน
10. ประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง	กันยายน
11. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม
12. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	ตุลาคม
13. รายงานต่อคณะกรรมการสภาสถาบันการพลศึกษา	ตุลาคม

แนวทาง วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

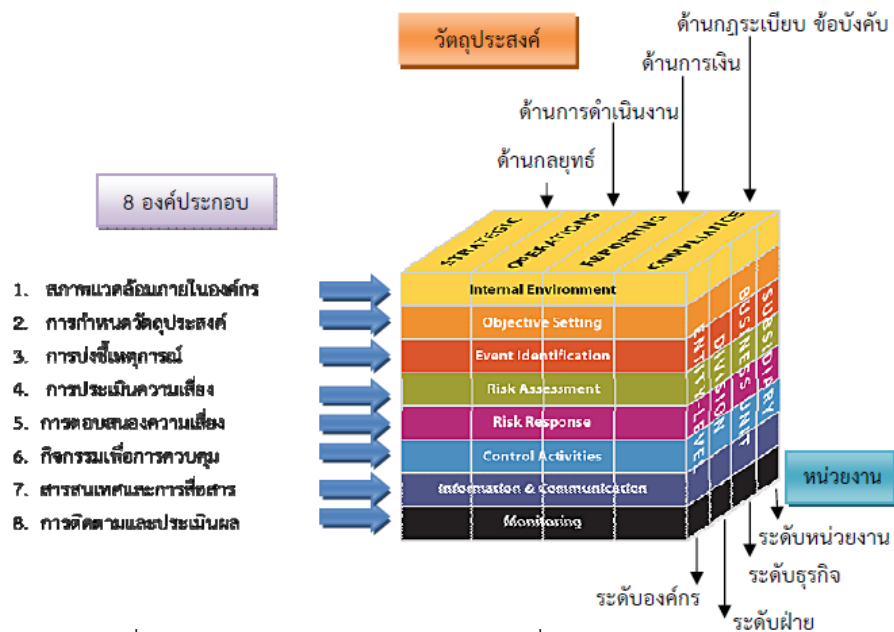
การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของ คณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO

องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน สรุปรายละเอียดสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่างๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมๆ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ 1) การยอมรับ 2) การลด/ควบคุม 3) การยกเลิก/หลีกเลี่ยง และ 4) การกระจาย/โอนความเสี่ยง

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามี ความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์ประกอบสุดท้าย คือ การมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้ง 7 ข้อข้างต้น การติดตามในที่นี้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation) และการดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ Real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

### **การคัดเลือกกิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง**

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกกิจกรรมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้หน่วยงานในสังกัดสถาบันการพลศึกษา พิจารณาคัดเลือกกิจกรรมในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สถาบันการพลศึกษาสามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี
2. เป็นกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสถาบันการพลศึกษา

#### วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งรายงานไว้ในรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2 และ แบบ ปอ.3) ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในสถาบันการพลศึกษา (ถ้ามี) และรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงจากปีที่ผ่านมา

### **วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง**

#### **1. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objectives)**

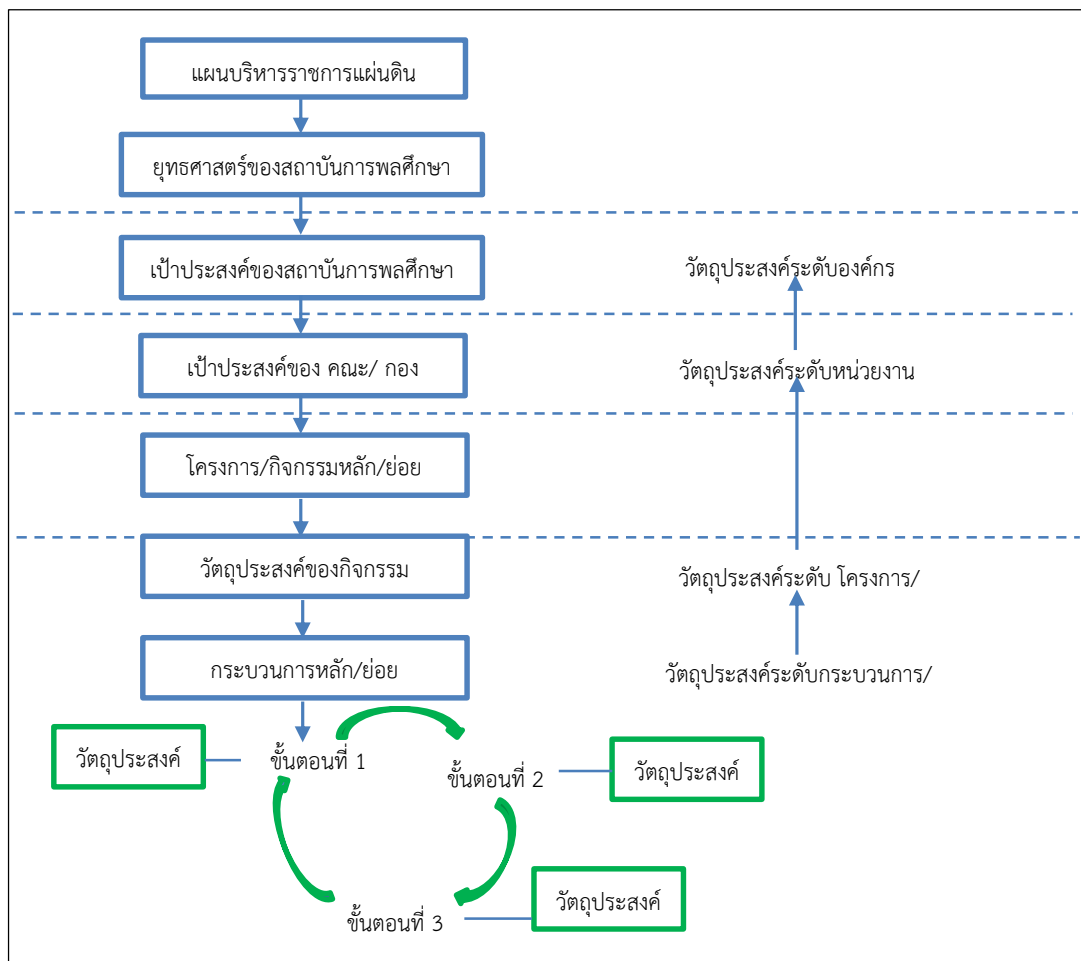
การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น (SMART) ควรมีลักษณะดังนี้

- **Specific : (ชัดเจน)** – มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- **Measurable : (วัดได้)** – สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- **Achievable : (ปฏิบัติได้)** – สามารถทำให้บรรลุผลได้
- **Reasonable : (สมเหตุสมผล)** – มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง
- **Time constrained : (มีกรอบเวลา)** – มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร โครงการ/กิจกรรม และกระบวนการหรือขั้นตอน

## วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาระดับวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

## 2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย และเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

### 2.1 สาเหตุของความเสี่ยง โดยสาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ 2 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเอง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

### 2.2 ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณ ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

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

5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

6) ความเสี่ยงด้านอื่นๆ ตามบริบทของสถาบันการศึกษา

**2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล** ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาวะรับผิดชอบ ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 9 ประการ ประกอบด้วย

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริการส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

## วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่ 1.2 ในการระบุปัจจัยเสี่ยง
2. พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของ โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัย ให้ระบุให้ครบถ้วน
3. พิจารณาระบุประเภทของความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องประเภทความเสี่ยงแต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านเหตุการณ์ภายนอก และด้านอื่นๆ ตามบริบทของสถาบันการศึกษา โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 2.2 ประเภทของความเสี่ยง
4. พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

### **3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

**3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง

ตัวอย่างการกำหนดแนวทางพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยที่สุด	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยที่สุด	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1) 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	น้อยที่สุด	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย / ไม่เกิน 10,000 บาท



## 2.2) 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	น้อยที่สุด	ทำให้เกิดความล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน

## 2.3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร

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

## 2.4) 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	น้อยที่สุด	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5

## 2.5) 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	น้อยที่สุด	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน

2.6) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต

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

2.7) 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	น้อยที่สุด	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	น้อยที่สุด	มีการโจษถึงสถาบันการพลศึกษาในทางไม่ดี

2.8) ด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน (ต่อองค์กร)

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

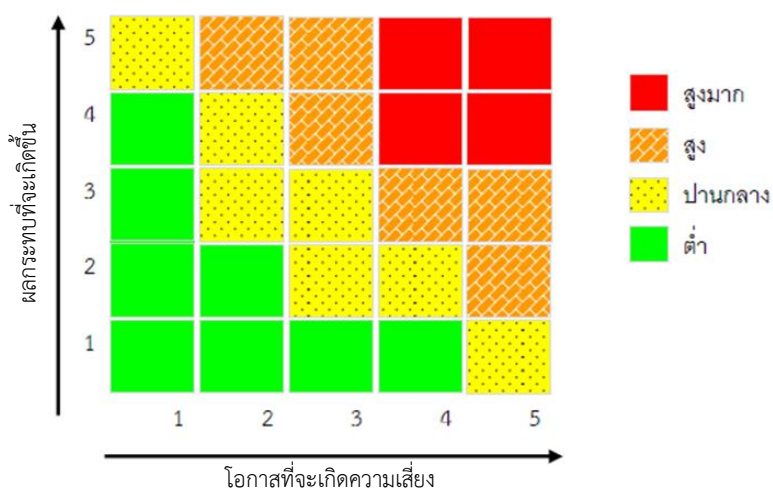
2.9) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อองค์กร)

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	น้อยที่สุด	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 – 5.00

2.10) ด้านการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (ต่อองค์กร)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก
4	สูง	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหา อุปสรรค และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย
3	ปานกลาง	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2	น้อย	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียงบางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค
1	น้อยที่สุด	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

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



ภาพที่ 5 ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

**3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง** เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่งที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่งที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**3.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ง** เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ง และผลกระทบของความเสี่งต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่งในระดับใด

**3.4 การจัดลำดับความเสี่ง** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่งแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่งที่มีผลต่อสถาบันการพลศึกษา เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่งที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ง และผลกระทบของความเสี่งที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่งที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่งในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่งจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่งจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่งที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดย

$$\text{ระดับความเสี่ง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

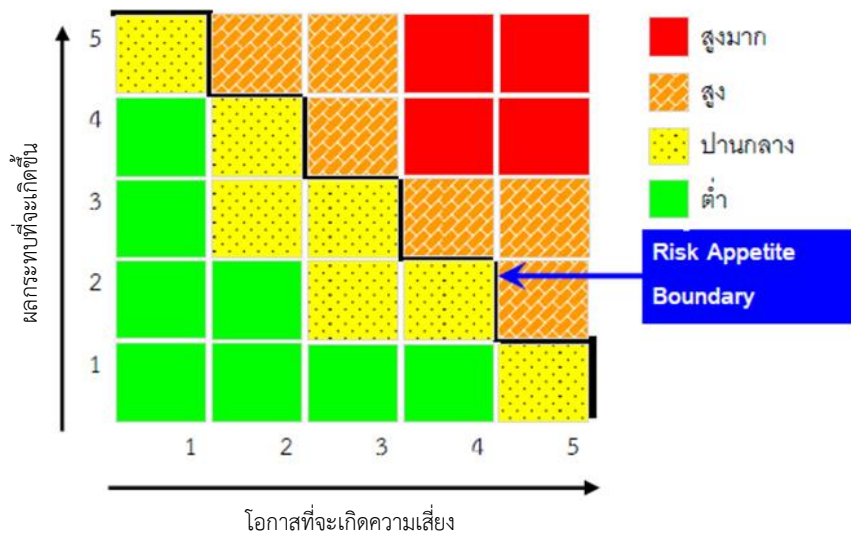
ระดับความเสี่งที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่งอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่งจะมีระดับสูงขึ้น ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1. ระดับความเสี่งต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่งกำหนดเป็นสีเขียว (■) ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่งที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน



ภาพที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยง

วิธีดำเนินการ

1. ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

2. พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ 1.2 ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด โดยพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามตัวอย่างในข้อ 3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

#### 4. แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

4.1 Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

4.2 Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

4.3 Terminate การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4.4 Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด เป็นต้น

##### วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

1. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค้ำในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

1.2 ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัดสถาบัน การพลศึกษา และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำ ข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

1.3 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงานอื่นในสังกัดสถาบันการพลศึกษา ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้ง มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้ หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

1.4 ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัดสถาบันการพลศึกษา ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มี คุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

2. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นรายกรณี ดังนี้

2.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมี โอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทาง การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

2.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน ตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่ง ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุม ภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

2.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

3. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

3.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ใน ขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อ พิจารณาแล้วเห็นว่ามีคุณค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

3.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัดสถาบัน การพลศึกษา และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีคุณค่าใน การดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำ ข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

3.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงานอื่นในสังกัดสถาบันการพลศึกษา ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้ง มาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอบหมายให้ หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

3.4 เป็นปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัดสถาบันการพลศึกษา ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มี คุณค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

4. กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทาง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

4.1 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติ สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมี โอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทาง การควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

4.2 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน ตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสส่ง ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุม ภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม



4.3 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

## 5. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

### วิธีดำเนินการ

1. การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระบุลงในแบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง โดยมีแนวทางการพิจารณาเป็นรายการดังนี้

1.1 กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

1.2 กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่ได้มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

1.3 กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของมาตรการ/กิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ สำหรับกรณีที่ไม่ได้มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

1.4 กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

1.5 กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าว นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

2. การพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึงมาตรการ/กิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม และนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่า ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่องบประมาณของหน่วยงาน และมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนดเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการแต่งบประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป

## 6. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานลงในแบบฟอร์มที่ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากแบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ 1 ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษาเพื่อพิจารณาต่อไป

## การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการพลศึกษาจึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทางช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษา	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2	นำไฟล์แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/กลุ่มเทคโนโลยีและสารสนเทศ
3	การประชุมภายใน คณะ/กอง เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายใน คณะ/กอง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน 3 เดือนหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ทุกหน่วยงาน
4	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษาพิจารณาเลือกแนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันการพลศึกษาต่อไป

## การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

### การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบตามแบบรายงานต่างๆ

การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยงมีแนวทาง ดังนี้

1. **ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง** พิจารณาจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทางที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2. **ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง** พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

### 3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

3.1 พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด

3.2 พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง

## การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ภายหลังจากที่หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อ 1 แล้ว ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประมวลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 2 ไตรมาส (รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน) เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ 30 ของเดือนถัดไป

2. การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และจัดทำสรุป และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในปีนั้นๆ ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา

## เอกสารอ้างอิง

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2553). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. ตุลาคม 2553.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **การบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง**. ธันวาคม 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 2557, จาก [http://www2.opdc.go.th/oldweb/thai/E\\_Newsletter/nov\\_2006/e-newsletter/risk%20management.htm](http://www2.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/nov_2006/e-newsletter/risk%20management.htm).

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 2557, จาก [http://www.opsmoac.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=7270](http://www.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7270).

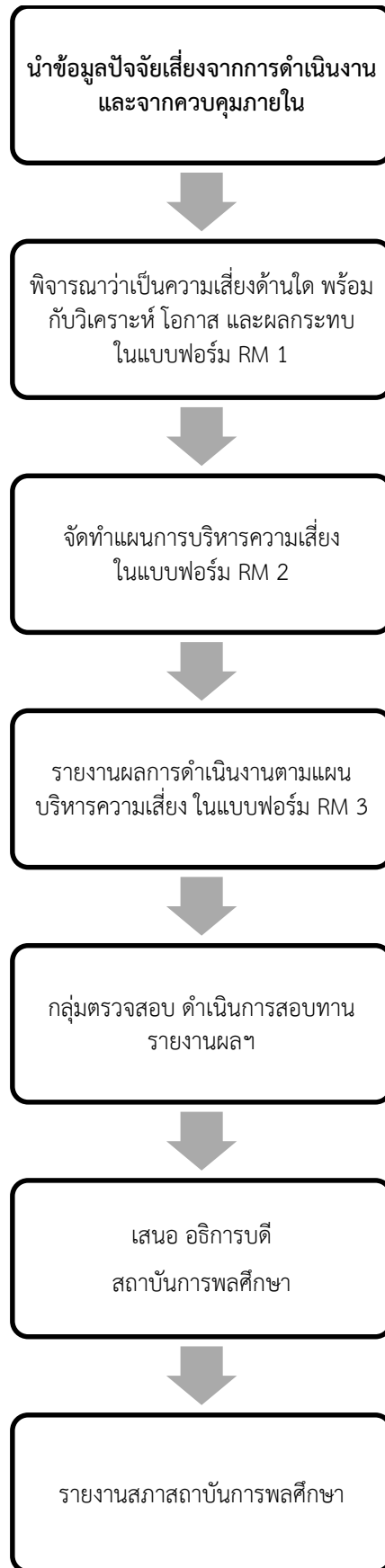
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 2557, จาก <http://www.udru.ac.th/~qaudru/attachments/article/71คู่มือบริหารความเสี่ยง.pdf>.

คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง) ของสถาบันการพลศึกษา

## ภาคผนวก

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

## ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง





RM 1 : การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

กอง.....

ลำดับ	การดำเนินงาน/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ①	ปัจจัยเสี่ยง ②	ประเภทความเสี่ยง					การประเมินความเสี่ยง				ระดับความสำคัญของความเสี่ยง	แนวทาง การตอบสนองความเสี่ยง (จัดการความเสี่ยง)	การควบคุมหรือ การดำเนินงานที่ ดำเนินการอยู่แล้ว	ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้วว่าได้ผลหรือไม่ ✓=ได้ผลตามที่คาดหวัง ✗=ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ▲=ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์
			กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/ระเบียบ	เหตุการณ์ภายนอก	อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)				
													<input type="checkbox"/> ยอมรับ (Take) <input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม (Treat) <input type="checkbox"/> โอน/กระจาย (Transfer) <input type="checkbox"/> หยุด/หลีกเลี่ยง (Terminate)		
													<input type="checkbox"/> ยอมรับ (Take) <input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม (Treat) <input type="checkbox"/> โอน/กระจาย (Transfer) <input type="checkbox"/> หยุด/หลีกเลี่ยง (Terminate)		

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้รับรองรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

RM 2 : แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

กอง.....

ด้าน.....

ลำดับ	ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ④	ระยะเวลา	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	การดำเนินงาน/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ①	ปัจจัยเสี่ยง ②	ระดับ ความเสี่ยง ③					

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้รับรองรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

RM 3 : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กอง.....

ด้าน.....

ลำดับ	ความเสี่ยง			มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ④	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง (ประเมินหลังปฏิบัติตาม แผนบริหารความเสี่ยง แล้ว)				ผลการควบคุม ความเสี่ยง (ลด/เพิ่ม/คงที่)	แนวทางการ บริหารความ เสี่ยงความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	เอกสาร หลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
	การดำเนินงาน/ กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ①	ปัจจัยเสี่ยง ②	ระดับ ความ เสี่ยง ③			โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง						

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้รับรองรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....