

บทที่ 2

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การศึกษา และวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร เป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่ง เพื่อจะนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสัมพันธ์กับรูปแบบการวางแผนการจัดการความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ใช้รูปแบบ SWOT และ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์ บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะและสร้างอัตลักษณ์นักศึกษา ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สมรรถนะบุคลากรให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานวิชาชีพ เป้าหมายองค์กรและเส้นทางตามอาชีพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการจัดหารายได้และจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมมหาวิทยาลัยสีเขียว และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้วางแผนการจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ สำนักงานอธิการบดีกำหนด

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จ หรือการกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่หน่วยงานต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกันส่งผลให้การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม จะสามารถระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาศัยแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบ SMART ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
2. สามารถวัดและประเมินผลได้เมื่อโครงการ/กิจกรรมได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว(Measurable)
3. สามารถปฏิบัติได้จริงตามสถานการณ์ (Attainable)
4. มีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร (Relevant)
5. มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Timely)

3. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการคาดการณ์ สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมากระทบกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเสียหาย หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ การกำหนดความเสี่ยงควรพิจารณาถึง ปัจจัยที่หน่วยงานไม่คาดคิดที่จะเกิด แต่อาจเกิดขึ้นได้ การระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานอธิการบดี สามารถจำแนกได้เป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุมความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

3.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัตินี้ของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

3.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากธุรกรรมทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ และรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น

3.4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

3.5) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร เช่น บุคลากรหรือนักศึกษาไปก่อเหตุทะเลาะวิวาทเป็นข่าวต่อสาธารณชน ส่งผลทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย

3.6) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความปลอดภัยของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึง บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ปลอดภัย อากาศไม่ถ่ายเท มีฝุ่นละอองมาก ส่งผลต่อสุขภาพ

3.7) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น ภัยธรรมชาติ นโยบายจากภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เป็นต้น

3.8) ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากชุมชนโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาจากควันเสียโรงงาน น้ำเสียจากโรงงาน ขยะมูลฝอย เป็นต้น



4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.2 ระดับของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ (pact)	5	สูงมาก	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	สูง	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	ปานกลาง	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	น้อย	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	น้อยมาก	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)							

ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

4.3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร หรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4.4 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

5. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสียหายที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไปในการประเมินความเสี่ยง จะต้องมีกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น(Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	16 - 25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10 - 15	ยอมรับไม่ได้ หากทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	4 - 9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	1 - 3	ไม่ต้องทำอะไร

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Likelihood)

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง
4	มาก	2 - 6 เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้ง

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

ระดับผลกระทบ (Impact) เป็นความรุนแรงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ระดับต่ำ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ระดับปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	ระดับสูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	ระดับสูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 - 60 %

2. ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ระดับต่ำ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ระดับปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	ระดับสูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	ระดับสูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 - 60 %

3. ด้านการเงิน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่เกิน 50,000 บาท
2	ระดับต่ำ	50,001 – 500,000 บาท
3	ระดับปานกลาง	500,001 – 1,000,000 บาท
4	ระดับสูง	1,000,001 – 5,000,000 บาท
5	ระดับสูงมาก	มากกว่า 5,000,000 บาท

4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ระดับต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ระดับปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	ระดับสูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	ระดับสูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

5. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย
2	ระดับต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย
3	ระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ โซเชียล
4	ระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์/คดีอยู่ในชั้นศาล
5	ระดับสูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าว/พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ /คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด

6. ด้านสุขภาพ

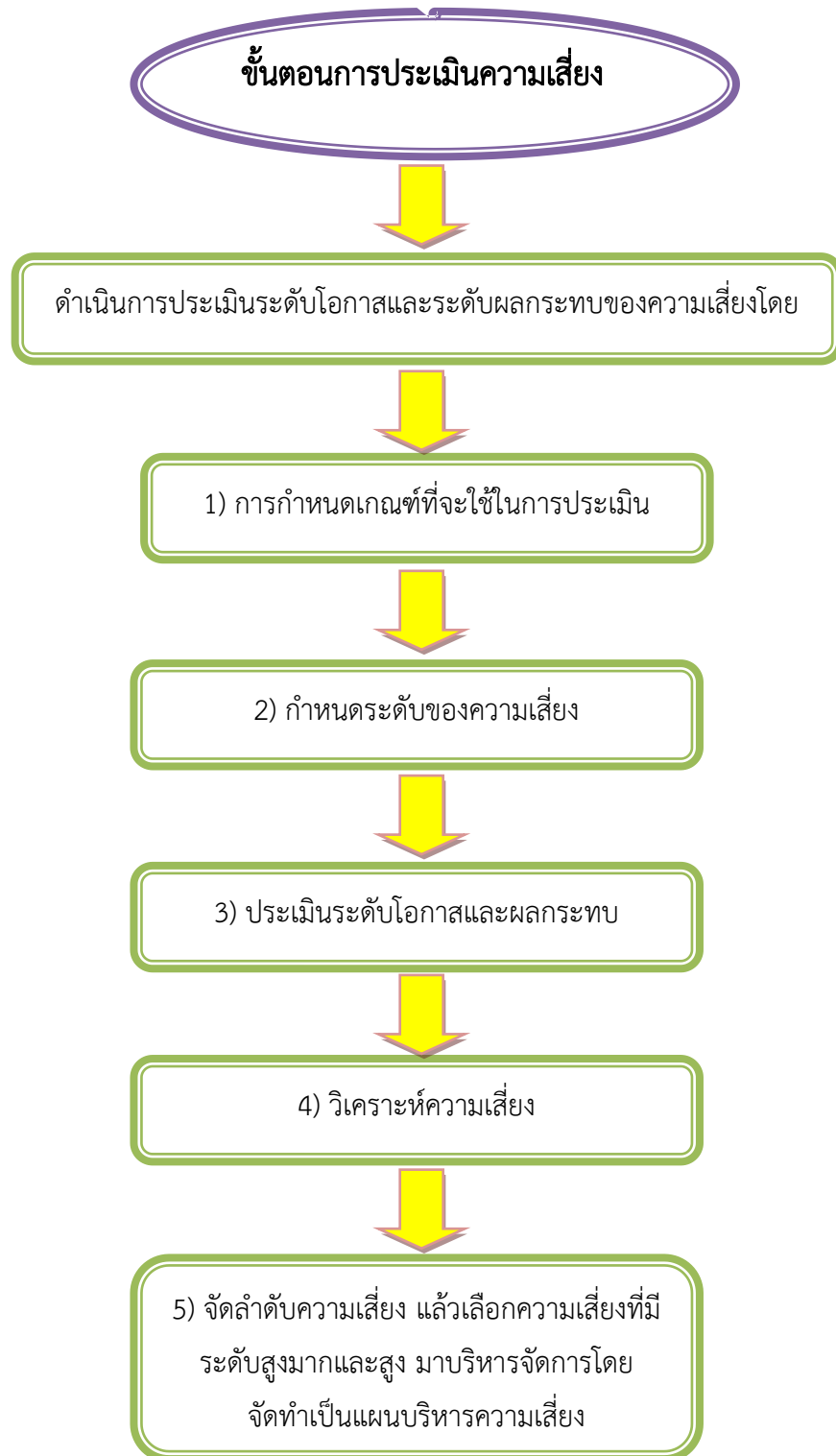
ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ระดับต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ระดับปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	ระดับสูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	ระดับสูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

7. ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง

8. ด้านชุมชน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยและแก้ไขได้ในระยะสั้น
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข




5. การบริหารจัดการความเสี่ยง

5.1 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานดำเนินการประเมินและบ่งชี้ระดับความสำคัญแล้ว ต้องวางแผนที่จะกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหน่วยงานควรเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดระดับโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักเกณฑ์การตอบสนองความเสี่ยง สามารถจำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

4Ts of Risk Management		
	<p>1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)</p>	<p>การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ</p>
	<p>2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)</p>	<p>การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้</p>
	<p>3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)</p>	<p>ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลง</p>

4Ts of Risk Management		
		<p>วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะ ดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น</p>
	<p>4. การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)</p>	<p>ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการ จ้างบริษัทภายนอกมาจัดการใน งานบางอย่างแทน เช่น งานรักษา ความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อได้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกล ยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง ให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติ อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุม ความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้อง กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ ดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบใน แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด จะต้อง เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคย ปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนด เพิ่มเติม</p>

แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้
ในการจัดการความเสี่ยง



กำหนดแนวทางการตอบสนองกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้ใน
การจัดการแต่ละความเสี่ยงกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ
ดำเนินงานจัดการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยง

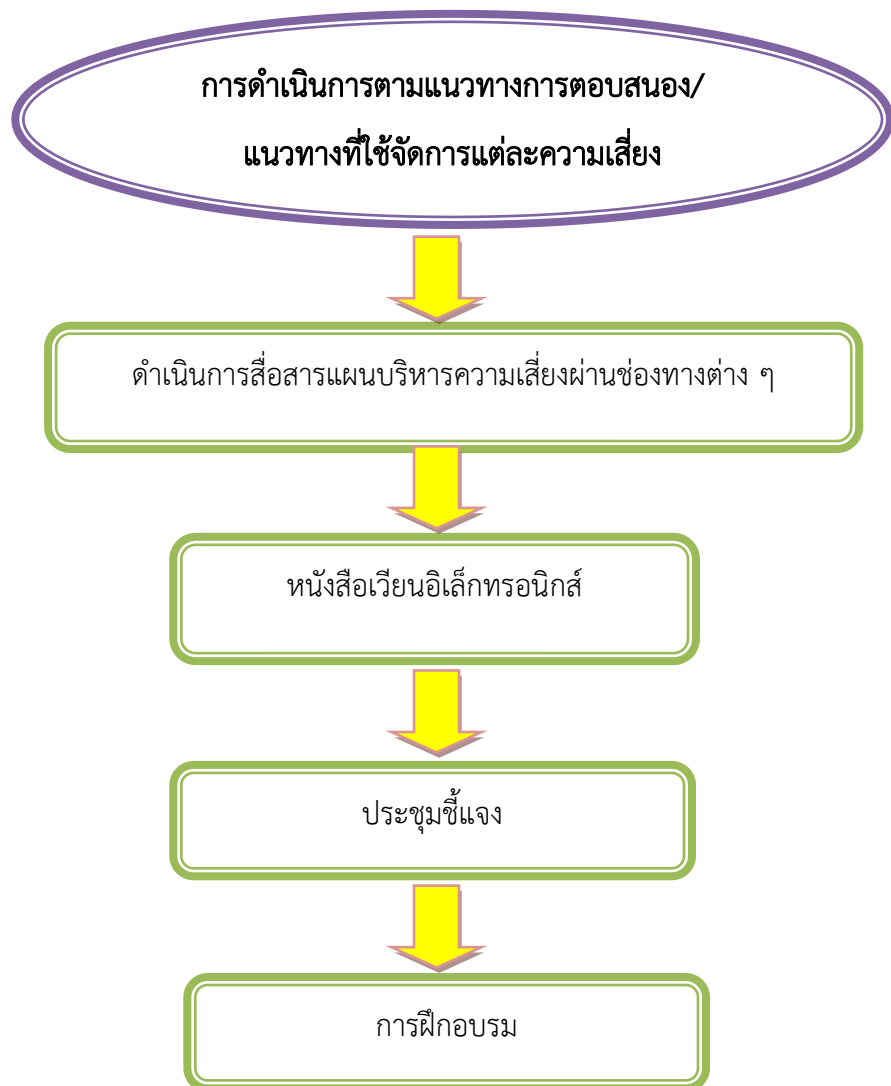


เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
ต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน/คณะกรรมการอำนวยการ
เพื่อพิจารณาเห็นชอบ



5.2 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น



6. การรายงาน การติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

