



# แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2556

คณะวิศวกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชธานี

## คำนำ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดให้ทุกสาขาวิชา ภายในคณะกำกับและควบคุมการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ผ่านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม ทุกภารกิจของคณะวิศวกรรมศาสตร์

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับปีการศึกษา พ.ศ. 2556 คณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้มีการปรับแนวทางการดำเนินงานในบางประเด็นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อเผยแพร่ให้ทุกสาขาวิชาในคณะได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะวิศวกรรมศาสตร์

## สารบัญ

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>                                                                | <b>4</b>  |
| ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง .....                                                   | 4         |
| วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง .....                                   | 5         |
| ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง .....                                | 5         |
| ระบบบริหารความเสี่ยง .....                                                              | 6         |
| ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง .....                                              | 6         |
| ประเภทของความเสี่ยง .....                                                               | 7         |
| <b>บทที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี .....</b>      | <b>8</b>  |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยง .....                                                         | 8         |
| ขั้นตอนในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง .....                                             | 9         |
| <b>บทที่ 3 กระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง .....</b>                                 | <b>10</b> |
| กระบวนการบริหารความเสี่ยง .....                                                         | 10        |
| <b>บทที่ 4 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์ .....</b>                     | <b>18</b> |
| ตารางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีการศึกษา 2556 .....                         | ๒๐        |
| แผนการบริหารความเสี่ยงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานีประจำปีการศึกษา 2556 ..... | ๒๑        |
| ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปีการศึกษา 2556 .....                               | ๒๓        |
| <b>ภาคผนวก.....</b>                                                                     | <b>๒๕</b> |
| <b>คำสั่งแต่งตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์ .....</b>                    | <b>๒๕</b> |
| <b>เอกสารอ้างอิง.....</b>                                                               | <b>๒๗</b> |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กรหรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการในการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้

- ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

- ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

- ทำให้องค์กรลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้วดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ในปัจจุบันคณะวิศวกรรมศาสตร์ มีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในหน่วยงานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ

ดังนั้น คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี จึงพิจารณาเห็นว่าภาระงานที่คณะฯ ต้องรับผิดชอบและดำเนินการ คือ การประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่สกอ. กำหนดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ

## วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี
๓. เป็นการวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น
๔. เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

## ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัยบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 6 ด้าน ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2554 (ฉบับเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2554) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
7. ความเสี่ยงด้านอื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน

ทั้งนี้ คำอธิบายความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้ (วิชดา ลีวนานนท์ชัย, 2551)

### 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน: ประกอบด้วย

(1) **Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรืออุบัติเหตุต่าง ๆ

(2) **Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน** เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

(3) **Strategic Risk ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์** เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

#### (4) Policy Risk ความเสี่ยงด้านนโยบาย เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

#### 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก:

- (1) Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ
- (2) Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง
- (3) Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม
- (4) Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
- (5) International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ
- (6) ภัยธรรมชาติ
- (7) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือลดผลของการเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

การจัดการความเสี่ยง จึงเป็นการบริหารงานภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้ภาวะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมได้

#### ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

#### ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
8. ปกป้องการปฏิบัติงาน

9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
10. มองเป้าหมายในภาพรวม

### ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

**2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

**3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

**4. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

**5. ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมถึงบุคคลภายนอก

**6. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)** หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**7. ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

**8. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

## บทที่ 2

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

#### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี มีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุให้คณะฯ ได้รับความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ โดยการกำหนดวิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าเพื่อป้องกันหรือลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย หรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนรองรับในภาวะฉุกเฉิน และในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของคณะฯ บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ทุกด้าน

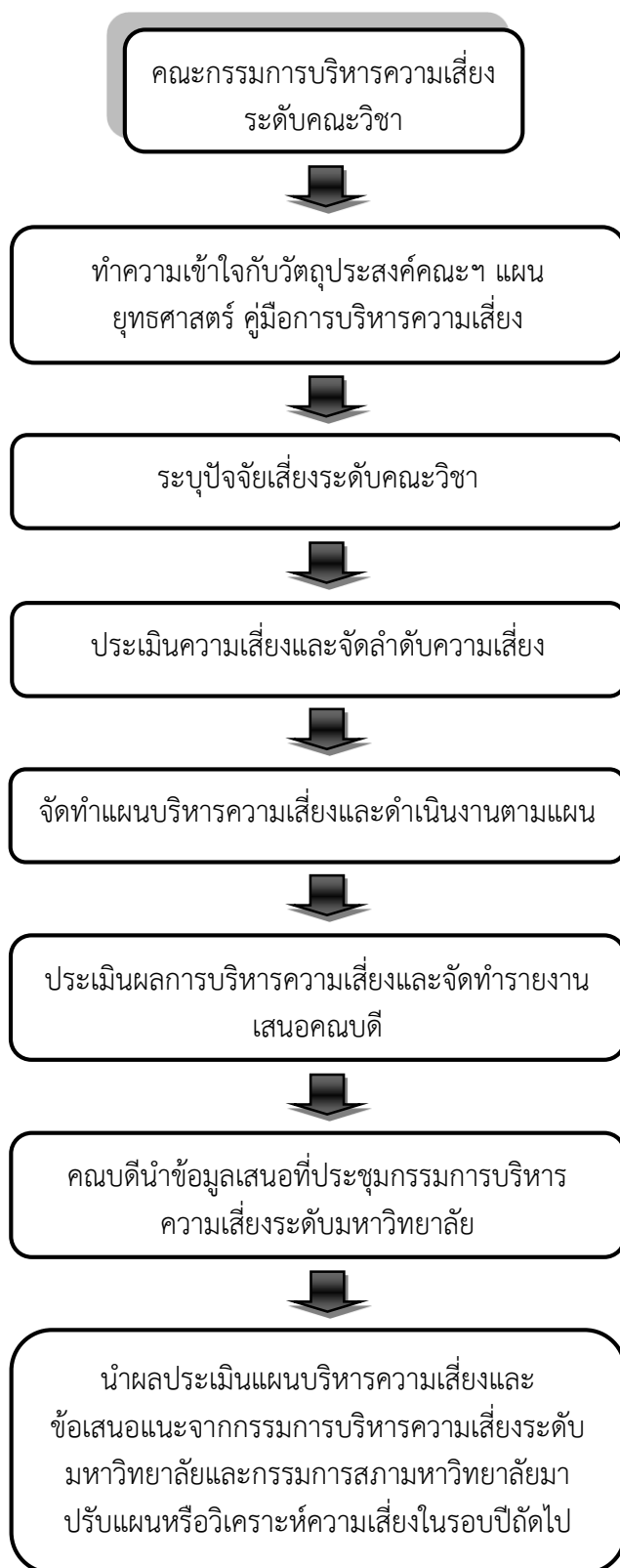
จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะวิชา โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะวิชา กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม การบริหารความเสี่ยงของทุกระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทุกปีการศึกษา
2. ให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงตามบริบทของคณะวิชา
3. คณะวิศวกรรมศาสตร์กำหนดระดับความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ที่ระดับ 10 ขึ้นไป
4. ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก โดยมีระบบและกลไกในการกำกับ ดูแล และกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด
5. ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลต่อคณบดีภายในเดือนมีนาคมของทุกปี โดยให้นำผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยงของทุกระดับเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
6. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ



## ขั้นตอนในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

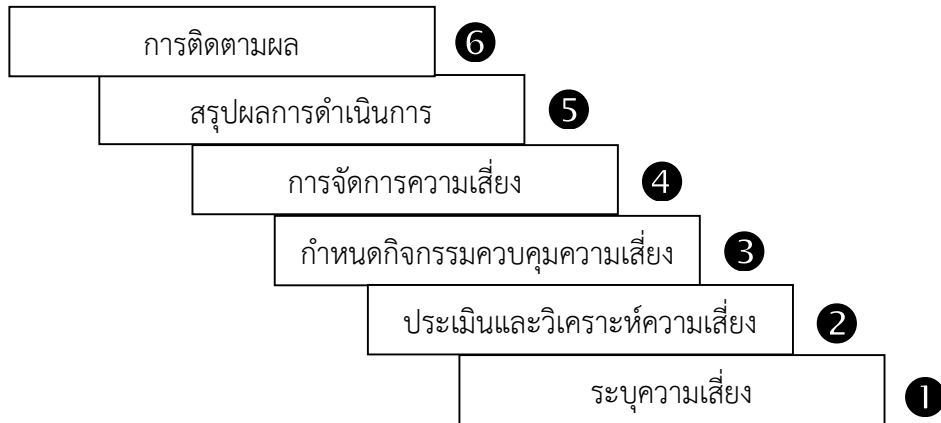
เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพ เป็นไปอย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



### บทที่ 3

## กระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง



#### 1. การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- 1.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
- 1.4 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 1.5 ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)
- 1.6 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)
- 1.7 ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)
- 1.8 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

## 2. ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงมักจะทำ 2 มิติ คือ

**2.1 โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability)** หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

| ระดับ | โอกาส   | ความถี่                 |
|-------|---------|-------------------------|
| 1     | น้อยมาก | 1 ครั้งในช่วง 5 ปี      |
| 2     | น้อย    | 1 ครั้งในช่วง 2-4 ปี    |
| 3     | ปานกลาง | 1 ครั้งในช่วง 1 ปี      |
| 4     | มาก     | 1 ครั้งในช่วง 2-6 เดือน |
| 5     | สูงมาก  | 1 ครั้งในช่วง 1 เดือน   |

**2.2 ระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Severity/Impact)** ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรงหรือผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

### 2.2.1 ด้านกลยุทธ์

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด              |
|-------|------------|-------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | สำเร็จตามแผน 91 - 100 % |
| 2     | ต่ำ        | สำเร็จตามแผน 81 - 90 %  |
| 3     | ปานกลาง    | สำเร็จตามแผน 71 - 80 %  |
| 4     | สูง        | สำเร็จตามแผน 61 - 70 %  |
| 5     | สูงมาก     | สำเร็จตามแผน 1 - 60 %   |

### 2.2.2 ด้านการปฏิบัติงาน

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด              |
|-------|------------|-------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | สำเร็จตามแผน 91 - 100 % |
| 2     | ต่ำ        | สำเร็จตามแผน 81 - 90 %  |
| 3     | ปานกลาง    | สำเร็จตามแผน 71 - 80 %  |
| 4     | สูง        | สำเร็จตามแผน 61 - 70 %  |
| 5     | สูงมาก     | สำเร็จตามแผน 1 - 60 %   |

### 2.2.3 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด                                                                                                                                    |
|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ                                                                                           |
| 2     | ต่ำ        | การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ                                                                                                             |
| 3     | ปานกลาง    | การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้    |
| 4     | สูง        | การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                     |
| 5     | สูงมาก     | การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย |

### 2.2.4 ด้านการเงิน

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด              |
|-------|------------|-------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | ไม่เกิน 10,000 บาท      |
| 2     | ต่ำ        | 10,001 – 50,000 บาท     |
| 3     | ปานกลาง    | 50,001 – 250,000 บาท    |
| 4     | สูง        | 250,001 – 1,000,000 บาท |
| 5     | สูงมาก     | มากกว่า 1,000,000 บาท   |

### 2.2.5 ด้านสุขภาพ

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด                                               |
|-------|------------|----------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล                 |
| 2     | ต่ำ        | มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล                     |
| 3     | ปานกลาง    | มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์             |
| 4     | สูง        | มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล |
| 5     | สูงมาก     | ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต                                    |

### 2.2.6 ด้านสิ่งแวดล้อม

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด                                                                            |
|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้                             |
| 2     | ต่ำ        | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์           |
| 3     | ปานกลาง    | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์-1 เดือน          |
| 4     | สูง        | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 – 6 เดือน              |
| 5     | สูงมาก     | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน |

### 2.2.7 ด้านชุมชน

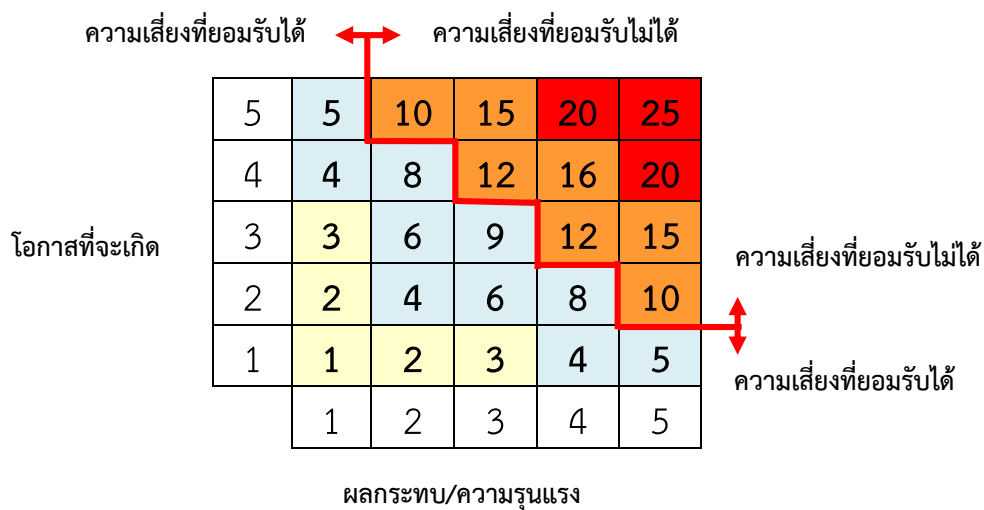
| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด                                                                     |
|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ                                                |
| 2     | ต่ำ        | มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ                                            |
| 3     | ปานกลาง    | มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น                           |
| 4     | สูง        | มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข                           |
| 5     | สูงมาก     | มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข |

### 2.2.8 ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง

| ระดับ | ความรุนแรง | รายละเอียด                                                                      |
|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก     | มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงน้อยกว่า 1 สัปดาห์              |
| 2     | ต่ำ        | มีผลกระทบน้อย และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียงระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน        |
| 3     | ปานกลาง    | มีผลกระทบ ปานกลาง และในระยะเวลาสั้นๆ ต่อชื่อเสียง ระหว่าง 1 – 6 เดือน           |
| 4     | สูง        | มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ / ปานกลาง ต่อชื่อเสียง ระหว่าง 6 - 12 เดือน |
| 5     | สูงมาก     | มีผลกระทบอย่างมากและในระยเวลานานต่อชื่อเสียง มากกว่า 1 ปี                       |

## 2.3 การพิจารณาความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้



|  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก) |
|  | มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง)    |
|  | มีค่าระหว่าง 4 - 9 (ปานกลาง)  |
|  | มีค่าระหว่าง 1 - 3 (ต่ำ)      |

## 2.4 จัดลำดับความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังตาราง

|  |                                                     |                           |
|--|-----------------------------------------------------|---------------------------|
|  | ระดับความเสี่ยงสูงมาก มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก) | ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ |
|  | ระดับความเสี่ยงสูง มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง)       | ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ |
|  | ระดับความเสี่ยงปานกลาง มีค่าระหว่าง 4 - 9 (ปานกลาง) | ความเสี่ยงที่ยอมรับได้    |
|  | ระดับความเสี่ยงต่ำ มีค่าระหว่าง 1 - 4 (ต่ำ)         | ความเสี่ยงที่ยอมรับได้    |

## ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

| ระดับ | ความเสี่ยง            | การปฏิบัติและเวลาที่ใช้                                                                                                                                                                  |
|-------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4     | ความเสี่ยง<br>สูงมาก  | งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตามจะต้องหยุดทำงานนั้น                                           |
| 3     | ความเสี่ยง<br>สูง     | ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน          |
| 2     | ความเสี่ยง<br>ปานกลาง | จัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง ทำการควบคุมเพิ่มเติม                                                                                                                                            |
| 1     | ความเสี่ยง<br>ต่ำ     | ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่ |

เมื่อคณะฯ มีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว คณะฯ จะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 4 ระดับ 3 ถือว่า มีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1 และระดับ 2 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าคณะฯ สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงาน แต่ความเสี่ยงในระดับ 4 และ 3 คณะฯ จะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารต่อไป

### 3. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

- 3.1 การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง
- 3.2 การควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือมีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ หมายถึง มีอยู่แล้ว X หมายถึงไม่มี และ O หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์
- 3.3 ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย หมายถึง ได้ผลตามความคาดหวัง X หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง O หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์

### 4. การจัดการความเสี่ยง (Risk management)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

**4.1 การยอมรับ (Take)** หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

**4.2 การลดหรือควบคุม (Treat)** การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรอง เป็นต้น

**4.3 การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer)** การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วหน่วยงานจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ได้แก่ การทำประกันภัย ประกันชีวิต หรือการทำสัญญาล่วงหน้า เช่น การจ้างยารักษาความปลอดภัยจากบริษัทเอกชน เป็นต้น

**4.4 การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate)** โดยวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การงดให้บริการนอกพื้นที่ ผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่ ข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานของหน่วยงานมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

## 5. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

สรุปผลกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การควบคุม ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้

## 6. การติดตามผลและการรายงาน (Risk monitoring)

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือ



วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนหรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

## 7. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ผู้จัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีต่อคณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของคณะฯ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

## 8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## บทที่ 4

### การดำเนินการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีแผนดำเนินการดังนี้

#### แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2556

| กิจกรรม                                                               | ปีการศึกษา 2556 |      |      |      |      |      |      |      |      |       |      |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|-----|
|                                                                       | มิ.ย.           | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย | พ.ค |
| 1. ประเมินผลการดำเนินงานปี 2555                                       | →               |      |      |      |      |      |      |      |      |       |      |     |
| 2. จัดทำแผนปี 2556                                                    | →               |      |      |      |      |      |      |      |      |       |      |     |
| 3. ส่งรายงานผลปี 2556 คู่มือปี 2556 ให้มหาวิทยาลัย                    |                 | →    |      |      |      |      |      |      |      |       |      |     |
| 4. ประชุมคณะกรรมการ                                                   | →               |      |      |      |      |      | →    |      |      |       |      | →   |
| 5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร                              |                 | →    |      |      |      |      |      |      |      |       |      |     |
| 6. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรอบ 6 เดือนและจัดส่งรายงานให้มหาวิทยาลัย |                 |      |      |      |      | →    |      |      |      |       |      | →   |

#### การระบุความเสี่ยง

คณะวิศวกรรมศาสตร์ ระบุความเสี่ยงจำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
3. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

#### การประเมิน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

คณะวิศวกรรมศาสตร์ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้ผลดังตารางแสดงแผนการบริหารความเสี่ยงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี โดยความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง ดังนี้

คณะได้กำหนดปัจจัยความเสี่ยง 1 ด้าน ได้แก่ (1)ด้านการปฏิบัติงาน (2) ด้านทรัพยากร และ (3) ด้านเหตุการณ์ภายนอก

##### 1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

- การผลิตผลงานวิชาการ (ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่มีน้อย การสนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.)

- การผลิตบัณฑิต (ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางด้านภาษาของบัณฑิตก่อนบัณฑิตไม่จบตามกำหนดแผนการเรียน)

๒) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

- ระบบสารสนเทศ (การเข้าถึงเครือข่ายไร้สาย (Wifi) ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่)
- อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการชำรุด)

๓) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

- ผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วม (เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน)

## ตารางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ประจำปีการศึกษา 2556

| ประเภทความเสี่ยง                      | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง                                | การประเมินความเสี่ยง  |                |                              |                 |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|
|                                       |                                                        | โอกาสที่จะเกิด<br>(1) | ผลกระทบ<br>(2) | คะแนนความเสี่ยง<br>(1) x (2) | ลำดับความเสี่ยง |
| <b>1.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</b>  |                                                        |                       |                | 20.25                        | 1               |
| การผลิตผลงานวิชาการ                   | ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่มีน้อย                  | 4                     | 5              | 20                           |                 |
|                                       | การสนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.   | 5                     | 5              | 25                           |                 |
| การผลิตบัณฑิต                         | ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางด้านภาษาของบัณฑิตอ่อน   | 4                     | 5              | 20                           |                 |
|                                       | บัณฑิตไม่จบตามกำหนดแผนการเรียน                         | 4                     | 4              | 16                           |                 |
| <b>2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร</b>       |                                                        |                       |                | 12                           | 2               |
| ระบบสารสนเทศ                          | การเข้าถึงเครือข่ายไร้สาย (wifi) ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ | 4                     | 3              | 12                           |                 |
| อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม            | อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการชำรุด                 | 4                     | 3              | 12                           |                 |
| <b>3 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก</b> |                                                        |                       |                | 8                            | 3               |
| ผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วม            | เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน                            | 2                     | 4              | 8                            |                 |
|                                       | เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน                    | 2                     | 4              | 8                            |                 |

แผนการบริหารความเสี่ยงของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

ประจำปีการศึกษา 2556

| ประเภทความเสี่ยง              | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง                              | การประเมินความเสี่ยง  |                |                              |                 | การตอบสนองความเสี่ยง    |                                                                                                                                                                                          |              | ระยะเวลา           |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
|                               |                                                      | โอกาสที่จะเกิด<br>(1) | ผลกระทบ<br>(2) | คะแนนความเสี่ยง<br>(1) x (2) | ลำดับความเสี่ยง | วิธีการบริหารความเสี่ยง | มาตรการ/กิจกรรม                                                                                                                                                                          | ผู้รับผิดชอบ |                    |
| 1.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน |                                                      |                       |                |                              |                 |                         |                                                                                                                                                                                          |              |                    |
| การผลิตผลงานวิชาการ           | ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่มีน้อย                | 4                     | 5              | 20<br>ความเสี่ยงสูงมาก       | 2               | การลดหรือควบคุม (Treat) | - ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัย/สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่<br>- ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัยในการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสาร วิชาการระดับชาติและนานาชาติ | ฝ่ายวิชาการ  | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
|                               | การสนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ. | 5                     | 5              | 25<br>ความเสี่ยงสูงมาก       | 1               | การลดหรือควบคุม (Treat) | - ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัยทำผลงานวิจัยและขอทุนภายนอก                                                                                                                | ฝ่ายวิชาการ  | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
| การผลิตบัณฑิต                 | ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางด้านภาษาของบัณฑิตอ่อน | 4                     | 5              | 20<br>ความเสี่ยงสูงมาก       | 3               | การลดหรือควบคุม (Treat) | - จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ<br>- ปรับรูปแบบการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้เหมาะสม                                                                                                  | ฝ่ายวิชาการ  | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
|                               | บัณฑิตไม่จบตามกำหนดแผนการเรียน                       | 4                     | 4              | 16<br>ความเสี่ยงสูงมาก       | 4               | การลดหรือควบคุม (Treat) | - จัดการเรียนการสอน และระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้เข้าถึงนักศึกษา<br>- ดูแลนักศึกษาที่มีผลการศึกษาอ่อน                                                                                       | ฝ่ายวิชาการ  | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |

| ประเภทความเสี่ยง               | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง                                | การประเมินความเสี่ยง  |                |                              |                 | การตอบสนองความเสี่ยง            |                                                                                                              |                           | ระยะเวลา           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
|                                |                                                        | โอกาสที่จะเกิด<br>(1) | ผลกระทบ<br>(2) | คะแนนความเสี่ยง<br>(1) x (2) | ลำดับความเสี่ยง | วิธีการบริหารความเสี่ยง         | มาตรการ/กิจกรรม                                                                                              | ผู้รับผิดชอบ              |                    |
| 2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร       |                                                        |                       |                |                              |                 |                                 |                                                                                                              |                           |                    |
| ระบบสารสนเทศ                   | การเข้าถึงเครือข่ายไร้สาย (Wifi) ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ | 4                     | 3              | 12<br>ความเสี่ยงสูง          | 5               | การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) | - ประสานสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุง                                                                  | ฝ่ายบริหาร                | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
| อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม     | อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการชำรุด                 | 4                     | 3              | 12<br>ความเสี่ยงสูง          | 6               | การลดหรือควบคุม (Treat)         | - จัดทำแผนจัดซื้ออุปกรณ์ห้องปฏิบัติการทุกปี<br>- ประสานสำนักอาคารสถานที่เพื่อปรับปรุงห้องเรียนห้องปฏิบัติการ | ฝ่ายบริหาร<br>ฝ่ายวิชาการ | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
| 3 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก |                                                        |                       |                |                              |                 |                                 |                                                                                                              |                           |                    |
| ผลกระทบจากเหตุการณ์น้ำท่วม     | เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน                            | 2                     | 4              | 8<br>ความเสี่ยงปานกลาง       | 7               | การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) | - ประสานสำนักอาคารสถานที่เพื่อพิจารณาเตรียมการรับเหตุ น้ำท่วม                                                | ฝ่ายบริหาร                | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |
|                                | เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน                    | 2                     | 4              | 8<br>ความเสี่ยงปานกลาง       | 8               | การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) | - ประสานสำนักอาคารสถานที่เพื่อพิจารณาเตรียมการรับเหตุ น้ำท่วม                                                | ฝ่ายบริหาร                | มิ.ย.2556-พ.ค.2557 |

**ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**  
**ปีการศึกษา 2556**

**คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี**

| ปัจจัย                                                   | สาเหตุของความเสี่ยง                                                                                             | การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                             | ผลการดำเนินการ                                                                      | การประเมิน                            | ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่                                                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</b>                    |                                                                                                                 |                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                       |                                                                              |
| ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่มีน้อย                    | - บุคลากรบางส่วนยังไม่มีประสบการณ์ในการวิจัยและขาดทักษะในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ | - พัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านทักษะการทำวิจัย<br>- ส่งเสริมอาจารย์ให้นำเสนอเผยแพร่ผลงานวิจัย                                                         | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด<br>- บุคลากรผลิตผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น                    | $3 \times 3 = 9$<br>ความเสี่ยงปานกลาง | ผลงานวิจัยบางเรื่องยังไม่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ |
| การสนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.     | - บุคลากรบางส่วนไม่ทราบแหล่งทุนภายนอก                                                                           | - แสวงหาทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอก<br>- ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานวิจัย                                                                | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด<br>- บุคลากรผลิตผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น                    | $3 \times 2 = 6$<br>ความเสี่ยงปานกลาง | เงินทุนในการทำวิจัยยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.                                 |
| <b>2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร</b>                          |                                                                                                                 |                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                       |                                                                              |
| 1 การเข้าถึงเครือข่ายไร้สาย (Wifi) ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ | มีพื้นที่อับสัญญาณ                                                                                              | - เสนอศูนย์คอมพิวเตอร์พิจารณาเพิ่มจุดปล่อยสัญญาณเครือข่ายไร้สาย (Wifi)                                                                          | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด<br>- สัญญาณ Wifi ครอบคลุมทุกพื้นที่                    | $2 \times 2 = 4$<br>ความเสี่ยงปานกลาง | ยังมีบางพื้นที่ที่ได้รับสัญญาณต่ำ                                            |
| 2 อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการชำรุด                 | อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการที่ชำรุด เนื่องจากการใช้จัดการเรียนการสอน                                      | สำรวจอุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการที่ชำรุด เป็นอันตรายหรือกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เสนอซ่อมแซม หรือจัดซื้ออุปกรณ์ที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้ | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด<br>- อุปกรณ์ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการได้รับการซ่อมแซม | $2 \times 3 = 6$<br>ความเสี่ยงปานกลาง | อุปกรณ์บางอย่างชำรุดง่าย ควรหมั่นสำรวจและซ่อมแซม                             |
| <b>3 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก</b>                    |                                                                                                                 |                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                       |                                                                              |
| เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน                              | ภาวะน้ำท่วมตามฤดูกาล                                                                                            | เฝ้าระวังการเกิดน้ำท่วม                                                                                                                         | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด                                                        | $1 \times 2 = 2$                      |                                                                              |

| ปัจจัย                               | สาเหตุของความเสี่ง   | การจัดการความเสี่ง                                    | ผลการดำเนินการ                                     | การประเมิน                       | ความเสี่งที่คงเหลืออยู่ |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1.ความเสี่งด้านการปฏิบัติงาน         |                      |                                                       |                                                    |                                  |                         |
|                                      |                      |                                                       | - ไม่มีภาวะน้ำท่วม                                 | ความเสี่งต่ำ                     |                         |
| เกิดความเสี่งหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน | ภาวะน้ำท่วมตามฤดูกาล | เผื่อระวังการเกิดน้ำท่วมเตรียมขนย้ายอุปกรณ์ขึ้นที่สูง | - ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด<br>- ไม่มีภาวะน้ำท่วม | $1 \times 2 = 2$<br>ความเสี่งต่ำ |                         |



# ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์



## คำสั่งคณะกรรมการศาสตร์

ที่ ๐๐๕/๒๕๕๖

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะวิศวกรรมศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิผล จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังรายนามต่อไปนี้

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| ๑. รศ.ดร. เตชะพันธ์ แร่งขำ      | ประธานกรรมการ       |
| ๒. อาจารย์ดำรงศักดิ์ อรัญกุล    | กรรมการ             |
| ๓. อาจารย์ณัฐพงศ์ สอนอาจ        | กรรมการ             |
| ๔. อาจารย์รุจเรข อัครจิตต์ภักดี | กรรมการ             |
| ๕. อาจารย์กนกกาญจน์ ศรีสุรินทร์ | กรรมการและเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ๑) กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของคณะ
- ๒) พิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ๓) ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- ๔) ติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- ๕) รายงานสถานการณ์ดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย
- ๖) ดำเนินการตามที่คณะมอบหมาย

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เตชะพันธ์ แร่งขำ)

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

## เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2552, แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
มหาวิทยาลัยราชธานี สำนักส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา, 2554. คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราช  
ธานี อุบลราชธานี: สำนักส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี