



แผนการบริหารความเสี่ยง
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561



คำนำ

การวางแผนการบริหารความเสี่ยงนั้น คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้ร่วมกันกำหนดความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และได้พิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่จะเกิดความเสี่ยงรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือไม่ ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุมหรือมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้นหน่วยงานจะมีการวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การวางแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถดำเนินการเป็นไปในทิศทางองค์กรที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด แผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้เป็นการวางแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2561 เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย บทที่ 1 ความเป็นมาของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร บทที่ 3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และช่วยให้มีการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

	หน้าที่
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1
1.2 ปรัชญา	3
1.3 ปณิธาน	3
1.4 เอกลักษณ์	3
1.5 อัตลักษณ์	3
1.6 วิสัยทัศน์	4
1.7 พันธกิจ	4
1.8 วัฒนธรรมองค์กร	4
1.9 ค่านิยมขององค์กร	4
1.10 ประเด็นยุทธศาสตร์	5
1.11 โครงสร้างการบริหารจัดการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	6
1.12 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	7
1.13 คณะผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	8
บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการ	9
2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	9
บทที่ 3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	27
3.1 แบบการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	27
3.2 แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง (RM 1)	29
3.3 แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง	31
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	33
บรรณานุกรม	34
คณะผู้จัดทำ	35

สารบัญ

หน้าที่

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1
1.2 ปรัชญา	3
1.3 ปณิธาน	3
1.4 เอกลักษณ์	3
1.5 อัตลักษณ์	3
1.6 วิสัยทัศน์	4
1.7 พันธกิจ	4
1.8 วัฒนธรรมองค์กร	4
1.9 ค่านิยมขององค์กร	4
1.10 ประเด็นยุทธศาสตร์	5
1.11 โครงสร้างการบริหารจัดการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	6
1.12 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	7
1.13 คณะผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	8

บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการ

2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	9
----------------------------------	---

บทที่ 3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

3.1 แบบการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	27
3.2 แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง (RM 1)	29
3.3 แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง	31
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	33

บรรณานุกรม

34

คณะผู้จัดทำ

35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2521 ตามประกาศในหนังสือราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 25 ตอนที่ 72 หน้า 433-437 นับถึงปัจจุบันมีอายุอยู่ในช่วงปลายทศวรรษที่ 4 รวมอายุ 40 ปี มีพัฒนาการในด้านต่างๆ โดยสรุปในแต่ละทศวรรษดังนี้

ทศวรรษที่หนึ่ง (พ.ศ. 2521-2530)– ยุคของการสร้างตัว การก่อตั้งคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นคณะลำดับที่ 7 ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ การรวมบุคลากรสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่กระจัดกระจายอยู่ในคณะต่างๆ ให้มาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน ด้านการสอนวิชาในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ดังนั้น ในยุคแรกจึงมีเพียง 4 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาภาษาต่างประเทศ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งเดิมสังกัดคณะวิทยาศาสตร์-อักษรศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ และภาควิชามนุษยศาสตร์ ซึ่งได้รวบรวมบุคลากรที่สอนรายวิชาพื้นฐานด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ และรายวิชาด้านเศรษฐศาสตร์ที่สังกัดคณะเกษตรศาสตร์ มาไว้ด้วยกัน เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี 4 หลักสูตรคือศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ (พ.ศ. 2518) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (พ.ศ. 2523) สาขาวิชาพัฒนาชุมชน (พ.ศ. 2527) และหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน (พ.ศ. 2527)

ทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2531-2540)– ยุคของการขยายตัว มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีนโยบายในการขยายขอบเขตการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปี พ.ศ. 2532 คณะได้จัดโครงสร้างการบริหารใหม่ โดยแบ่งเป็นสำนักงานคณบดี และเพิ่มจำนวนภาควิชาเป็น 8 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาภาษาต่างประเทศ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ภาควิชาพัฒนาสังคม ภาควิชาภาษาไทย ภาควิชาปรัชญาและศาสนา และภาควิชาประวัติศาสตร์และโบราณคดี นอกจากนี้มีบางสาขาวิชาแยกตัวออกไปตั้งคณะใหม่ ได้แก่ สาขาวิชาศิลปะและดนตรี แยกออกไปก่อตั้งคณะศิลปกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ แยกออกไปก่อตั้งคณะวิทยาการจัดการ ในยุคนี้ได้มีการเปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรีเพิ่มอีก 2 สาขาวิชาคือ ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส (พ.ศ. 2531) และสาขาวิชาภาษาไทย (พ.ศ. 2532) และเปิดหลักสูตรระดับปริญญาโท 5 สาขาวิชาคือ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยาการพัฒนา (พ.ศ. 2531) สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ (พ.ศ. 2537) สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา (พ.ศ. 2538) สาขาวิชาพัฒนาสังคม (พ.ศ. 2538) และสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (พ.ศ. 2540)

ทศวรรษที่สาม (พ.ศ. 2541-2550) – ยุคของการเปลี่ยนแปลง คณะในทศวรรษที่สาม มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในหลายๆด้าน สอดรับกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและมหาวิทยาลัยชั้นนำในอาเซียน มีการเปิดหลักสูตรระดับปริญญาเอก ซึ่งเป็นฐานสำหรับการวิจัยและสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยจำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ (พ.ศ. 2541) สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา (พ.ศ. 2546) และสาขาวิชาสังคมวิทยา (พ.ศ. 2550) นอกจากนี้ได้เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรีด้านภาษาเพิ่มขึ้นอีกหลายภาษา ได้แก่ ภาษาเยอรมัน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาสเปน และภาษาจีน ในปี พ.ศ. 2549 คณะได้ปรับโครงสร้างการบริหารตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยยกเลิกการบริหารแบบภาควิชา มาเป็นแบบกลุ่มวิชา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มวิชาภาษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และสารสนเทศและการสื่อสาร

ทศวรรษที่สี่ (พ.ศ. 2551-2560)– ยุคมหาวิทยาลัยวิจัย ในช่วงของทศวรรษที่สี่ คณะจำเป็นต้องพัฒนาในหลายๆ ด้านเพื่อสามารถตอบสนองการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในระดับสากล ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนั้น จึงได้เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรีแบบสองปริญญา สาขาวิชาภาษาจีนธุรกิจ(พ.ศ. 2551) ร่วมกับ Southwest University ประเทศจีน และเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพงานวิจัยได้แก่ ระดับปริญญาโท ประกอบด้วย สาขาวิชาลุ่มน้ำโขงศึกษา (พ.ศ. 2553) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พ.ศ.2558) และสาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมจีน (พ.ศ. 2559) ระดับปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (พ.ศ.2555) สาขาวิชาปรัชญาและศาสนาตะวันออก (พ.ศ. 2556) และสาขาวิชาภาษาศาสตร์ประยุกต์ (พ.ศ.2557) นอกจากนี้เพื่อตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คณะได้ก่อตั้งศูนย์ภาษาอาเซียน (พ.ศ. 2556) เพื่อรับผิดชอบการสอนและให้บริการวิชาการด้านภาษาอาเซียนทุกภาษา รวมทั้งได้เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรีสาขาวิชาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา(พ.ศ. 2559) ด้วยและใน ปี พ.ศ. 2560 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ปรับโครงสร้างการบริหารงานคณะใหม่โดยแบ่งดังนี้

1. กองบริหารงานคณะประกอบด้วย
 - 1.1 งานบริหาร
 - 1.2 งานยุทธศาสตร์
 - 1.3 งานบริการวิชาการ
2. การบริหารวิชาการให้แบ่งสาขาวิชาดังนี้
 - 2.1 สาขาวิชาภาษาตะวันตก
 - 2.2 สาขาวิชาภาษาตะวันออก
 - 2.3 สาขาวิชาภาษาไทย
 - 2.4 สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
 - 2.5 สาขาวิชามนุษยศาสตร์
 - 2.6 สาขาวิชาสังคมศาสตร์
 - 2.7 สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์

1.2 ปรัชญา

สติปัญญา ความคิด และคุณธรรมเป็นหลักในการดำรงตนและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและสังคมอย่างยั่งยืน

1.3 ปณิธาน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นศูนย์รวมทางความคิด สติปัญญาทางสังคมและการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคุ่มน้ำโขง มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยมุ่งผลิตบัณฑิตผู้ถึงพร้อมทั้งสติปัญญาและคุณธรรม พัฒนาองค์ความรู้ใหม่โดยการวิจัยอย่างต่อเนื่อง บริการวิชาการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน และธำรงรักษาศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม

1.4 เอกลักษณ์

บูรณาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สู่สังคมและสากล

Integrating the Humanities and Social Sciences for Local and Global Societies

มีความหมายว่า

มีการบูรณาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีความหลากหลาย เพื่อพัฒนาคนและสังคมอย่างยั่งยืนและตอบสนองบริบทแห่งความเป็นสากล

Is defined as

An integration of the teaching, learning, research, and academic services in the fields of humanities and social sciences for sustainable human and social development and international responses

1.5 อัตลักษณ์

R - พร้อมทำงาน (Ready to work) หมายถึง บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและมีประสบการณ์การฝึกปฏิบัติงานพร้อมทำงานในสาขาวิชาตามหลักสูตรได้เป็นอย่างดี

C1 - สื่อสารภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Communication) หมายถึง บัณฑิตมีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และสื่อสารต่างประเทศได้อีกหนึ่ง ภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนหรืออาเซียนบวกสาม

C2 - เรียนรู้ชุมชนเป็นฐาน (Community-based Learning) หมายถึง บัณฑิตมีความรู้ความสามารถเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน มีประสบการณ์ในการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาชุมชน

C3 - ทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Literacy) หมายถึง บัณฑิตมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการทำงานในสภาพแวดล้อมหรือองค์การสมัยใหม่ที่บุคคลและวิถีปฏิบัติที่แตกต่างหลากหลาย ตามภูมิหลังทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม

1.6 วิสัยทัศน์

คณะชั้นนำในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระดับเอเชีย

A Leading Faculty of Humanities and Social Sciences in Asia

1.7 พันธกิจ

การผลิตบัณฑิตและการวิจัยในสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งให้ชุมชนและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.8 วัฒนธรรมองค์กร

- รักและผูกพันในองค์กร
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล
- ยอมรับความหลากหลาย และร่วมงานกันได้ เพื่อเป้าหมายขององค์กร
- องค์กรวิริยะ สร้างสรรค์ ชยัน ซื่อสัตย์ มีจิตสาธารณะ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

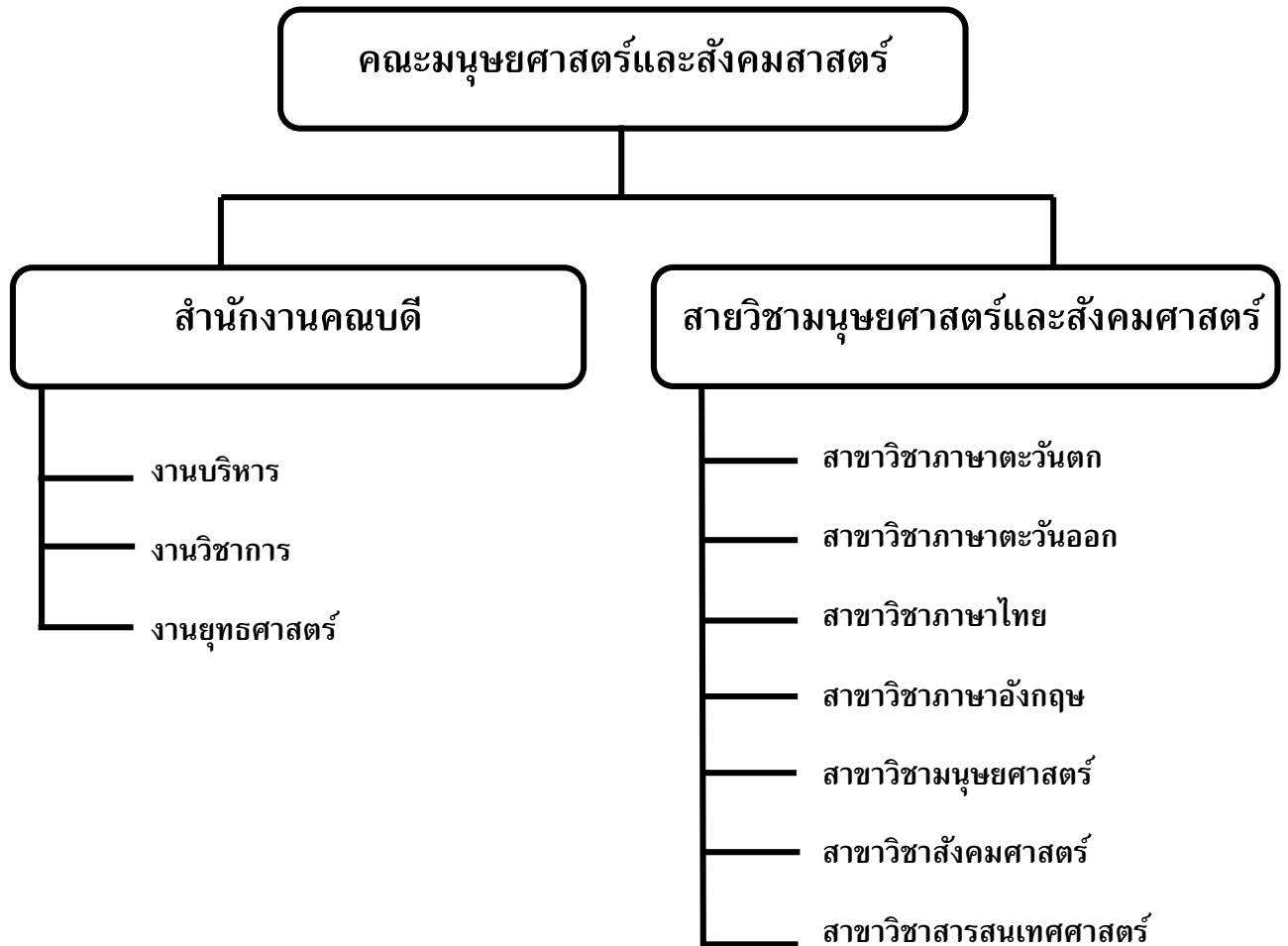
1.9 ค่านิยมขององค์กร

ค่านิยมของคณะคือ **HUSO** หมายถึง การให้ความสำคัญกับคน (**H**uman Value) และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (**S**ocial Responsibility)

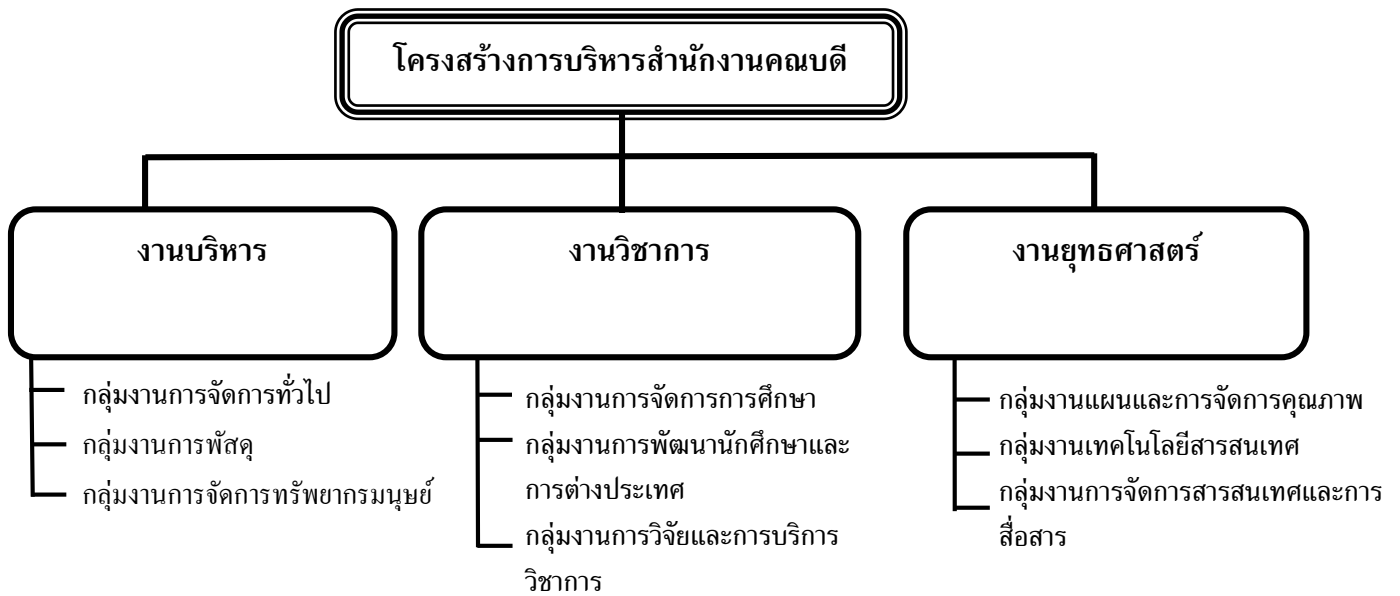
1.10 ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	เป้าประสงค์ (Goals)
1. การบริหารสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	เป็นองค์กรที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบ มีผลสัมฤทธิ์สูง ยึดหลักธรรมาภิบาล
2. การผลิตบัณฑิตที่พร้อมทำงาน แข่งขันได้ในระดับสากล	บัณฑิตมีอัตลักษณ์ R3C : พร้อมทำงาน (Ready to Work) สื่อสารภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Communication) เรียนรู้ชุมชนเป็นฐาน (Community-based Learning) ทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Literacy)
3. การวิจัยที่มีคุณภาพสูง และมีศักยภาพในการแข่งขัน	มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงในระดับชาติและระดับนานาชาติและมีผลกระทบต่อสังคม
4. การบริการวิชาการที่เสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน	มีผลงานการบริการวิชาการ ที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนและการวิจัย และมีผลต่อการนำไปสู่การแก้ปัญหาและหรือพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน
5. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณค่า	มีผลงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้และมีคุณค่าต่อสังคม

1.11 โครงสร้างการบริหารจัดการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์



1.12 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์



ภาพประกอบที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มงานและงานสำนักงานคณบดี

1.13 คณะผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปัจจุบันมีคณะผู้บริหารดังนี้

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ กุลธิดา ท่วมสุข | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชุม วสุนธราไศภิต | รองคณบดีฝ่ายบริหาร |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อังคณา ทองพูน พัฒนสร | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรวิภา พูลผล | รองคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนา จันทร์เทาว์ | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลิมเกียรติ มินา | รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธิดา โง้นคำ | รองคณบดีฝ่ายการต่างประเทศ |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์หอมหวล บัวระภา | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา |
| 9. อาจารย์พรภาพรรณ ผลบุญ | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร |
| 10. อาจารย์รักชนก ชำนาญมาก | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ |
| 11. นางเพ็ญภา วันสาสี่บ | หัวหน้าสำนักงานคณบดี |

บทที่ 2

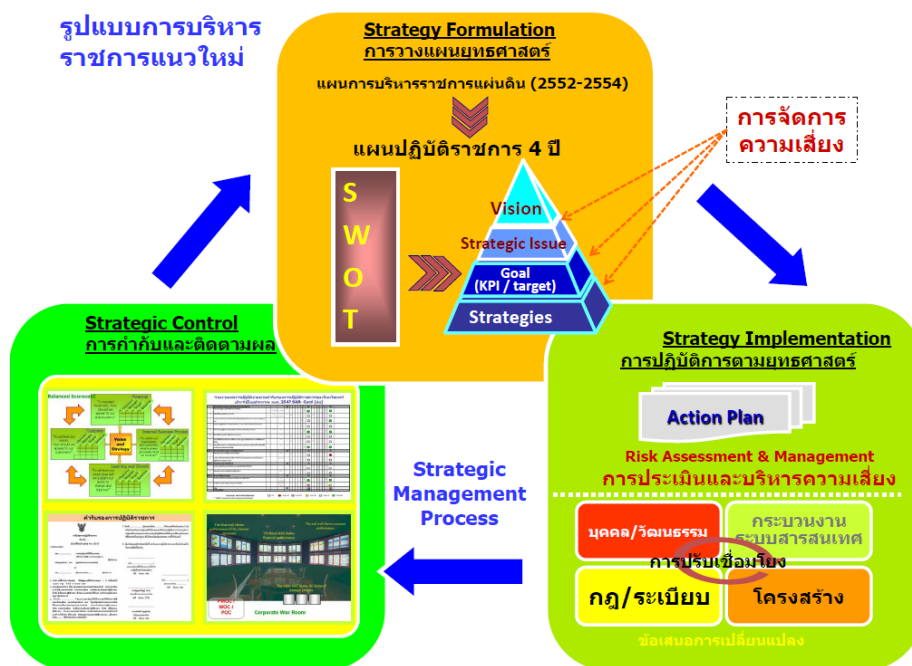
หลักเกณฑ์และวิธีการ

2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.1.1) หลักการและเหตุผล

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และเพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ตลอดจนแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2555-2558) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน ภายใต้แนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบการบริหารยุทธศาสตร์



จากภาพแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบได้บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน : ซึ่งองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนอกจากต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์แล้ว ต้องมีความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงต้องมีกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยงก็เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ให้สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ ซึ่งการดำเนินการตามกรอบจะเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้การบริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนารฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับองค์กร การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด

2.1.2) ความหมาย

คำศัพท์สองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ คำว่า “ภัย” (Peril) และอันตราย (Hazard) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำการประเมินผลบนพื้นฐานของสองคำนี้

ภัย (Peril) หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย ซึ่งภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ไฟฟ้า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น

อันตราย (Hazard) หมายถึง สภาพที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ อันตรายทางกายภาพ อันตรายทางศีลธรรม และอันตรายทางกฎหมาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ

การเสี่ยง หมายถึง ตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลของการตัดสินใจนั้น อาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นโดยฝ่ายบริหารเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยออกแบบเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) เป็นมาตรฐานสากลซึ่งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้นำมาเป็นมาตรฐานของระบบการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ นำไปจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) ควบคุมการปฏิบัติงาน 4) การสารสนเทศและการสื่อสาร 5) การติดตาม

2.1.3 ประเภทความเสี่ยง (Classifying) มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดประเภทความเสี่ยง เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์
- (2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
- (3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

(2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่สุดด้วย

- จะต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี

- ต้องมีการวิเคราะห์โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประพาศผิดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และผู้ปฏิบัติงาน

- หลักธรรมาภิบาลที่ต้องนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม

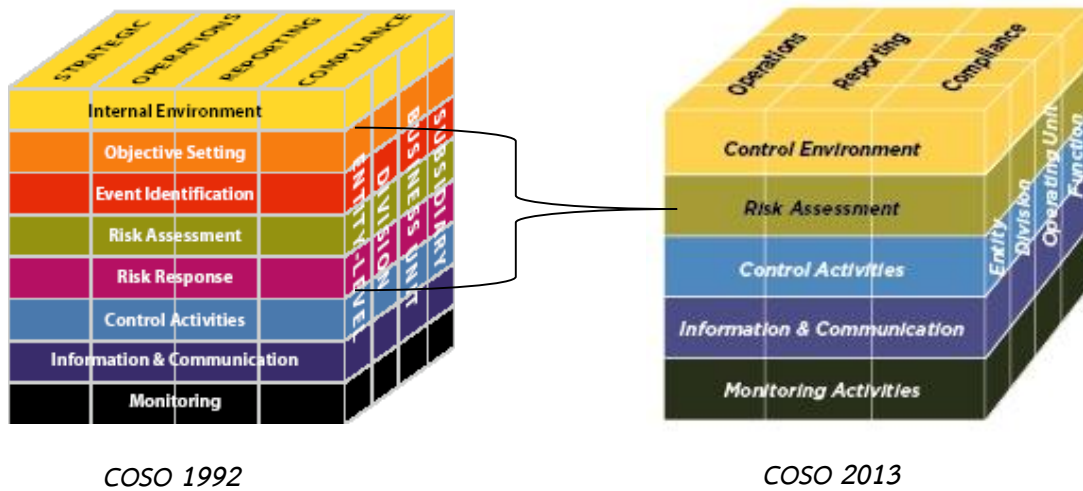
(3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์
- มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อจำกัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรอง และกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Backup and Recovery)
- มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
- มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบป้องกันไวรัส (Anti-Virus System) ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
- มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

(4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน

- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม
- เป็นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ครอบคลุมประเด็นของการออกแบบและนำระบบควบคุมมาใช้ ตามปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการควบคุม ความคุ้มค่าของการควบคุม การทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management Process)



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO 2013*

หมายเหตุ* การปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO ในปี 2013 จากเดิม มี 8 ขั้นตอน (ยุบรวมเรื่อง การบริหารความเสี่ยง เหลือ 5 ขั้นตอน)

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2013 มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
 - 2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
 - 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 2.2.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 2.2.4 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
- 2.2.5 การติดตาม (Monitoring)



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริการและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนัก และรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

2.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การกำหนด

วัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางองค์กรที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data)
- การระบุความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อระบุรูปแบบความเสียหาย อันตราย ความเสี่ยง เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ/หรือทางเลือกในการบำบัด การระดมสมองที่แท้จริงจะต้องมีการใช้เทคนิคบางอย่างเพื่อช่วยให้เกิดการจินตนาการ ซึ่งจะเกิดได้จากการคิดและนำเสนอของคนในกลุ่ม

การระดมสมองสามารถใช้ได้ในการเชื่อมโยงของวิธีการประเมินความเสี่ยงแบบต่าง ๆ หรืออาจจะใช้อย่างเดียวเพื่อเป็นเทคนิคที่จะช่วยกระตุ้นในความคิดขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน การระดมสมองโดยทั่วไปมี ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมและอธิบายถึงกฎต่างๆ
- จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บความคิดเห็นต่างๆ ที่หลากหลายเท่าที่จะได้เพื่อนำมาวิเคราะห์ในภายหลัง
- ต้องไม่อภิปรายว่า บางอย่างควรจะอยู่หรือไม่อยู่ในรายการที่พิจารณาหรืออธิบายอะไร เนื่องจากจะทำให้ขัดขวางการไหลของความคิด

- ข้อคิดเห็น ทุกเรื่องจะต้องได้รับการยอมรับและไม่ควรวิจารณ์ และจะต้องเปลี่ยนเรื่องอย่างรวดเร็วหากมีการรบกวนทำให้เกิดความคิดติดขัดได้

(2) การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data) เช่น

- รายงานสถานะทางการเงิน
- สถิติของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การร้องเรียนหรือไม่ร้องเรียน
- รายงานที่ตรวจสอบได้ของโครงการ

(3) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้รายการตรวจสอบ (Checklist)

การใช้รายงานตรวจสอบ จะต้องกำหนดรายการความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะต้องพิจารณา ซึ่งอาจต้องทำรายการมาก่อนเช่น แบบตรวจสอบด้านต่างๆ ของระบบควบคุมภายใน เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้มีข้อดีคือสามารถใช้งานได้แม้จะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการรวบรวมคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหลายด้านทำให้ใช้งานได้ง่าย และเป็นวิธีที่ช่วยให้แน่ใจว่าปัญหาธรรมดาๆ จะไม่ถูกลืม วิธีนี้มีข้อจำกัด คือ

- ทำให้ขัดขวางความคิดอื่นๆ
- ทำได้เฉพาะความเสี่ยงที่รู้จักอยู่แล้ว
- กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กาลงในช่องว่าง
- ทำให้พลาดปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

(4)การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)

ความผิดพลาดของคนเป็นสาเหตุของเหตุการณ์ความเสี่ยง ความผิดพลาดของคนไม่ใช่ความเสี่ยงจะต้องมีการทำรายการตรวจสอบความผิดพลาดเพื่อระบุ “รูปแบบของความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ” เช่น เจ้าหน้าที่การเงินบันทึกข้อมูลผิดส่งผลให้การออกใบเสร็จผิด เป็นต้น

ตัวอย่าง ความผิดพลาดของมนุษย์ เช่น

- การเลิกปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานเร็วเกินไป
- การปฏิบัติงานช้าเกินไป
- การปฏิบัติงานมากเกินไป
- การปฏิบัติงานน้อยเกินไป
- การปฏิบัติงานใช้เวลานานเกินไป
- การปฏิบัติงานสั้นเกินไป

(5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)

การวิเคราะห์ระบบงาน ต้องจำแนกเป็นงานหลักและงานย่อยเพื่อที่จะวางโครงสร้างในการระบุความเสี่ยงได้ ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน มีอะไรที่ผิดพลาดเกิดขึ้นได้บ้าง และอะไรเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดขึ้นได้
- ต้นเหตุของความเสี่ยง
- ความผิดพลาดของมนุษย์
- การล้มเหลวของอุปกรณ์
- การควบคุมที่มีอยู่และมีวิธีการอย่างไรบ้างที่ทำให้ระบบควบคุมล้มเหลว

(6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน เพื่อชี้บ่งอันตรายโดยการตั้งคำถาม “อะไรจะเกิดขึ้น....ถ้า....” เพื่อหาคำตอบเพื่อชี้บ่งอันตรายพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกัน มักจะใช้ระหว่างการออกแบบระบบหรือแม้แต่การเดินระบบแล้วเพื่อป้องกันการเกิดเหตุที่รุนแรง เช่น

- ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุด จะเกิดอะไรขึ้น
- อะไรจะเกิดขึ้นถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อมเช่น เมาเหล้า

ตารางที่ 1 การชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี What If Analysis

คำถาม What if	ผลหรืออันตรายที่จะเกิดตามมา	มาตรการป้องกันและควบคุม	ข้อเสนอ	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ความรุนแรง	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง
1) ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุด							
2) ถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อม							
3)							

▪ ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

(1) ปัจจัยภายนอก เช่น

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทางการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อแนวนโยบายของรัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล ในกิจการต่าง ๆ
- จำนวนคู่แข่งที่มีมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสอบทานนโยบายด้านราคา ส่วนแบ่ง การตลาด การวางตำแหน่งของสินค้า และรายการสินค้าที่ควรดำรงไว้ในตลาด
- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าในตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตลาด รูปลักษณ์ ผลิตภัณฑ์ หรือแบบของบรรจุภัณฑ์
- กฎหมายใหม่ๆ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย
- ผลของการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสื่อต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค
- ความคาดหวังของชุมชน
- การก่อการร้ายที่ขยายวงกว้างขึ้น
- การเกิดภัยธรรมชาติ หรือการจลาจล ก่อการร้าย
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
- ความเสี่ยงจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) ปัจจัยภายใน เช่น

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรที่ผู้นำขาดความซื่อสัตย์และขาดจริยธรรม ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบุคลากรที่ว่าจ้างเข้ามา ตลอดจนนโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ มีส่วนสำคัญในการสร้างจิตสำนึกของความรับผิดชอบในหน้าที่งาน
- ความสลับซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน หากซับซ้อนมากโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดก็จะสูงขึ้นด้วย
- โครงสร้างองค์กรและขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานใหญ่ที่มีกิจกรรมมากย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก
- การเปลี่ยนแปลงระบบการประมวลข้อมูล ซึ่งทำให้ระบบการควบคุมแตกต่างไปจากเดิมมาก
- การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมุ่งจัดการด้านการปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งทำให้มีเวลาน้อยในการจัดวางระบบงานให้ดี
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในของบุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนไป
- ความกดดันที่ผู้บริหารได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากเคร่งเครียดมากเกินไปโอกาสผิดพลาดย่อมสูง
- ความยากง่ายในการอนุญาตให้บุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ กัน เข้าถึงข้อมูลและทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กรย่อมกระทบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดการนำข้อมูลหรือทรัพย์สินไปใช้ในทางมิชอบ
- ระยะทางของสำนักงานใหญ่และสาขาอาจห่างไกลกันมาก ทำให้การกำกับดูแล หย่อนยานหรือไม่ทั่วถึง
- ขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความผิดพลาดในการทำงานจะมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายสูง
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใด ย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและสะดวก
- การปรับลดบุคลากร หรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร
- การกระจายอำนาจ
- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม
- การพึ่งพิงผู้รับเหมาหรือผู้ให้บริการรายหนึ่งรายใดมากเกินไป
- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (2) การประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)** ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้
- **ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง** หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาในด้าน
 - o ต้นทุน หรือ งบประมาณ
 - o เวลา
 - o ขอบเขต ขั้นตอน
 - o คุณภาพ
 - o ความสำเร็จ

(2) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- **การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)** จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
- **การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)** จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

ตารางที่ 2 ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เชิงปริมาณ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือน ต่อครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือน ต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	1

ตารางที่ 3 ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เชิงคุณภาพ

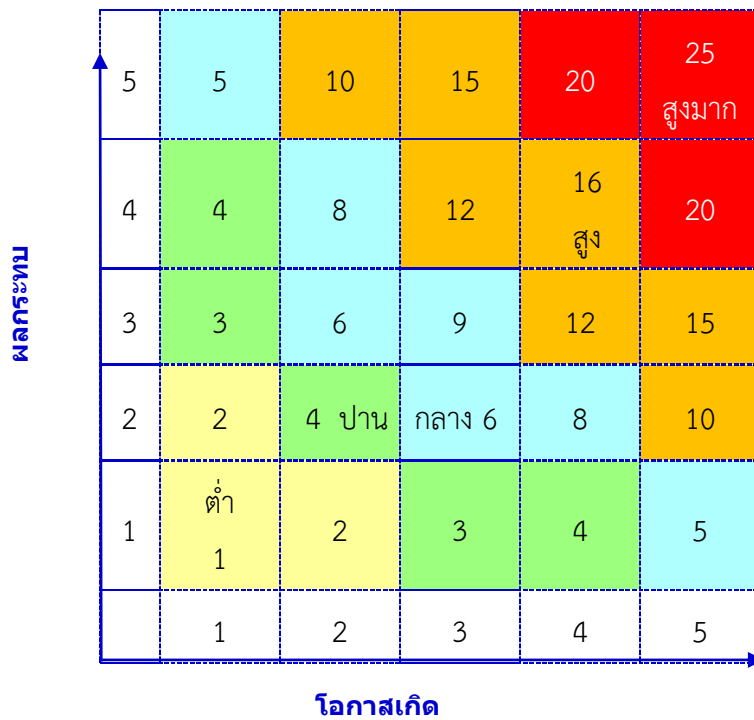
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดบางครั้ง	3
น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นในกรณียกเว้น	1

ตารางที่ 4 ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง เชิงปริมาณ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	น้อยกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	น้อยกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	น้อยกว่า 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

ตารางที่ 5 ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต	5
ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน	4
ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน	3
น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	2
น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	1



แผนภาพที่ 4 แผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เกิดจากการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงใน **ระดับใด** (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ตารางที่ 6 การจัดระดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
1-2	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	เหลือง
3-9	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เขียว, ฟ้า
10-16	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	ส้ม
17-25	สูงมาก	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง), ถ้ายโอนความเสี่ยง	แดง

4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

4.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

4.2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

4.3) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

4.4) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

2.2.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว
- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

2.2.4 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบ่งชี้ ประเมินและการจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการติดต่อ พูดคุย กันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอนหรือระดับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสาร แบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะ เน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและ ในทางปฏิบัติจากอธิการบดี และคณะกรรมการสภาของมหาวิทยาลัย

2.2.5 การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบ สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหาร ความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

- การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหาร ความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.3 องค์ประกอบขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแรง
- (2) เข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน
- (3) จัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก
- (4) มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง
- (5) การทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของกรอบความเสี่ยง ระดับที่ยอมรับได้และการให้ค่าต่างๆ
- (6) การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน
- (7) การจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน
- (8) มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน
- (9) ให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น
- (10) มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- (11) มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (12) มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 3
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

3.1 แบบการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

ที่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	รหัส (3)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) (4)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) (5)				
			1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
1	ด้านกลยุทธ์											
1.1	การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสูงด้านการสอนและการผลิตผลงานวิชาการ					4						5
1.2	การพัฒนางานวิจัยสู่ระดับชาติและเกิดผลกระทบต่อสังคม					4						5
1.3	การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างจุดเด่นสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและมีศักยภาพในการแข่งขัน					4						5
1.4	การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					4					4	

ที่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	รหัส (3)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) (4)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) (5)				
			1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
2	ด้านกระบวนการ											
2.1	การปรับปรุงการสนับสนุนงานบริการวิชาการของคณะให้มีประสิทธิภาพ					4					4	
3	ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ											
3.1	การปรับปรุงระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มีประสิทธิภาพ					4					4	
4	ด้านธรรมาภิบาล											
4.1	ปรับระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล			2						3		

3.2 แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง (RM 1)

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับ ความเสี่ยง (5)	รหัส (6)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
1.1 การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสูงด้านการสอนและการผลิตผลงานทางวิชาการ	สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการยังต่ำกว่าเป้าหมาย	4	5	20	S1
1.2 การพัฒนางานวิจัยสู่ระดับชาติและเกิดผลกระทบต่อสังคม	งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ยังมีจำนวนน้อย	4	5	20	S2
1.3 การปรับปรุงและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างจุดเด่นสอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและมีศักยภาพในการแข่งขัน	ความโดดเด่นและแตกต่างที่มีอัตลักษณ์และสอดคล้องกับตลาดแรงงาน	4	5	20	S3
1.4 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและความร่วมมือจากศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อย	4	4	16	S4
2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (การปฏิบัติงาน)					
ด้านการบริหาร					
2.1 การปรับปรุงการสนับสนุนงานบริการวิชาการของคณะให้มีประสิทธิภาพ	การบริการวิชาการที่สร้างรายได้ยังมีน้อย	4	4	16	O1
ด้านการเงินและงบประมาณ					
2.2	-	-	-	-	-

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับ ความเสี่ยง (5)	รหัส (6)
ด้านพัสดุ 2.3	-	-	-	-	-
ด้านบุคคล 2.4	-	-	-	-	-
ด้านความปลอดภัย 2.5	-	-	-	-	-
3.ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.1 การปรับปรุงระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มี ประสิทธิภาพ	ระบบสารสนเทศที่บูรณาการที่เป็นศูนย์กลางของข้อมูล คณะ	4	4	16	IT1
4.ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย ระเบียบ 4.1 ปรับระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มี ประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม ผลสัมฤทธิ์ของงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม	2	3	6	GG1

3.3 แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ผู้รับผิดชอบ (4)	ระยะเวลา ดำเนินการ (5)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				
1.1 การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะ สูงด้านการสอนและการผลิตผลงาน ทางวิชาการ	สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทาง วิชาการยังต่ำกว่าเป้าหมาย	ทบทวนและวิเคราะห์ ศักยภาพของอาจารย์ในคณะ และจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ทั้งด้านคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ งานบริหาร งานวิชาการ	ก.ย. 60 – ต.ค. 61
1.2 การพัฒนางานวิจัยสู่ระดับนานาชาติ และเกิดผลกระทบต่อสังคม	งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ยังมี จำนวนน้อย	ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยร่วมกับหน่วยงาน และองค์กรภายนอกเพื่อสร้างผลงานวิจัยที่มี ผลกระทบต่อสังคมและการนำไปใช้ประโยชน์	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและ บริการวิชาการ งานวิชาการ	ก.ย. 60 – ต.ค. 61
1.3 การปรับปรุงและการพัฒนา หลักสูตรเพื่อสร้างจุดเด่นสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดงานและมี ศักยภาพในการแข่งขัน	ความโดดเด่นและแตกต่างที่มีอัต ลักษณ์และสอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	การทบทวนหลักสูตรเพื่อการบูรณาการหรือยุบรวม ให้สอดคล้องกับศักยภาพและความเข้มแข็งของ สาขาวิชาในคณะ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ งานวิชาการ	ก.ย. 60 – ต.ค. 61
1.4 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน และความร่วมมือจากกับศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อย	สนับสนุนให้สาขาและหลักสูตรมีส่วนร่วมในการ สร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสาขาวิชา งานวิชาการ	ก.ย. 60 – ต.ค. 61

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ผู้รับผิดชอบ (4)	ระยะเวลา ดำเนินการ (5)
2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ				
2.1 ปรับปรุงการสนับสนุนงานบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพ	การบริการวิชาการที่สร้างรายได้ยังมีน้อย	จัดตั้งศูนย์หรือมีหลักสูตรฝึกอบรมที่จะสร้างชื่อเสียงและรายได้โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ งานวิชาการ	ก.ย. 60 – ต.ค. 61
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				
3.1 การปรับปรุงระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มีประสิทธิภาพ	ระบบสารสนเทศที่บูรณาการที่เป็นศูนย์กลางของข้อมูลคณะ	ปรับปรุงระบบและเทคโนโลยีให้สามารถจัดการและบูรณาการสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุมตามพันธกิจคณะ	รองคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ งานยุทธศาสตร์	ก.ย. 60 – ต.ค. 61
4. เสี่ยงด้านธรรมาภิบาล				
4.1 ปรับระบบสนับสนุนการบริหารคณะที่มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม	สร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	รองคณบดีฝ่ายบริหาร งานบริหาร	ก.ย. 60 – ต.ค. 61

4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



คำสั่งคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ที่ 606/2559

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 40 และมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 และคำสั่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ 5161/2558 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่อง มอบอำนาจการให้ปฏิบัติการแทน จึงแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้มีนามต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

1. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		เป็นประธานกรรมการ
2. รองคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ		เป็นกรรมการ
3. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		เป็นกรรมการ
4. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ		เป็นกรรมการ
5. รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ		เป็นกรรมการ
6. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		เป็นกรรมการ
7. รองคณบดีฝ่ายการต่างประเทศ		เป็นกรรมการ
8. นางเพ็ญภา	วันสาสิบ	เป็นกรรมการ
9. นางบุษผา	ประสารณา	เป็นกรรมการ
10. นางอุดมลักษณ์	บำรุงญาติ	เป็นกรรมการ
11. นางพีรดา	จงสถิรักษ์	เป็นกรรมการ
12. นางสาวอสิริยา	มะลิรักษ์	เป็นกรรมการ
13. นายเจริญ	มางจันตีอุดม	เป็นกรรมการ
14. นางกิ่งสตาล	ภูสิงหา	เป็นกรรมการ
15. นางสาวศศิธร	สิทธิพรหม	เป็นกรรมการ
16. นางสาวกนกรัตน์	เพชรประเสริฐ	เป็นกรรมการและเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. วิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผล
4. จัดวางระบบควบคุมภายใน
5. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
6. จัดทำรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป และให้ยกเลิกคำสั่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยใช้คำสั่งนี้แทน
สั่ง ณ วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2559

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชุม วสุนธราโคภิต)
รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

บรรณานุกรม

- กองแผนงาน. คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น.พิมพ์ครั้งที่1. ขอนแก่น.,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ
คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 พิมพ์
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ; 2547
- จิรประภา อัครบวร และ ภูมิพร ธรรมสถิตเดช. การบริหารความเสี่ยง : โครงการนวัตกรรมการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2552
- ตลาดหลักทรัพย์. กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework). ฉบับเผยแพร่ทางเว็บไซต์ ;
2014
- นฤมล สะอาดโณม. Risk Management การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996)
จำกัด; 2548
- พสุ เตชะรินทร์. Risks Management and Strategic Risks. เอกสารประกอบคำบรรยาย; 2551
- ศิริ ตงศิริ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานสากล ISO 31000. เอกสารประกอบการสัมมนา
เชิงปฏิบัติการ; 2551
- Athit tachasinkul & Thanat Kerdjaroen. COSO 2013 และการประยุกต์ใช้ : Price Waterhouse
Cooper ABAS Ltd. เอกสารประกอบคำบรรยาย ; กันยายน 2557

คณะผู้จัดทำ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ออกแบบปก

นายอภิวัชรธรณ์ โพธิ์ศรี

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ