



คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีงบประมาณ 2565

คำนำ

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดำเนินการทั้ง 4 พันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียน การสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จาก สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลกระทบต่อการ พัฒนานองค์กร จะทำอย่างไรสถาบันจึงจะประสบความสำเร็จ โดยการบริหารและการจัดการปัจจัยดังกล่าว ซึ่งมีส่วนต่อการ พัฒนานองค์กร การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับว่า เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการ สำคัญในการกำกับดูแลสำหรับการพัฒนานองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้ คณะพยาบาลศาสตร์จึงได้พัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO-Enterprise Risk Management Integrated Framework ในการบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความ เสี่ยงจะเกิดขึ้นได้และมีคุณค่าสูงสุด เมื่อผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันมีความ เข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
- ส่วนนำ	1
- ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร	2
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2
- ประโยชน์การบริหารความเสี่ยง	2
- องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	3
- การจำแนกความเสี่ยง	4
- ความหมายของคำต่างๆ เช่น ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง	6
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงคณะพยาบาลศาสตร์	13
- โครงสร้างของงานบริหารความเสี่ยงคณะพยาบาลศาสตร์	14
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	
- ขั้นตอนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	15
- แบบฟอร์มต่างๆ	22

ส่วนนำ

บุคลากรทุกคนในทุกองค์กรต้องตระหนัก และยอมรับว่าการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ภายใต้ สภาวะแวดล้อมที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้ตลอดเวลา และอาจทำให้เกิดความเสียหายที่ยากจะควบคุมต่อไปในอนาคต การบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตโดยใช้หลักการ และมีผลเหตุมีและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงจะมีโอกาสที่จะประสบกับปัญหาหรือเกิดความเสียหายขึ้นน้อยกว่าองค์กรอื่นที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้าง สภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยงเท่านั้น แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงาน เลือกลู่ทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนใน องค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงลึกเชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คณะพยาบาลศาสตรมหาวิทยาลัทยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดย เน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในงานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุตามพันธกิจ ประกอบกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน ระดับสถาบัน องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ 5.1 การบริหารของ สถาบันเพื่อการกำกับติดตาม ผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์สถาบัน เกณฑ์มาตรฐานข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม โดยการบริหารปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของ ตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญใน การกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรได้ปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินการค้นหาปัจจัย และการดำเนินกิจกรรม ควบคุมเพื่อลดมูลเหตุ และโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายโดยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร และบุคลากร ทุกคนในองค์กร เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็น สำคัญ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อแก้ไขเหตุการณ์ได้ทัน่วงที
2. เพื่อป้องกัน ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงหรือไม่มีเลย
3. เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส
4. เพื่อให้องค์กรพร้อมรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

ประโยชน์การบริหารความเสี่ยง

1. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน และเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการ ปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าความเสี่ยง จะได้รับการ จัดการอย่างเหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้ บุคลากร ภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงที่ สำคัญทั้งจาก ปัจจัยภายใน และจากปัจจัยภายนอกองค์กร ที่จะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่าง ครบถ้วน
3. ช่วยให้การพัฒนาการบริหาร และจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้ มาตรการในการบริหารความเสี่ยง
4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจใน การปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ความเข้าใจ และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเป้าหมาย ขององค์กร และระดับความเสี่ยงที่ชัดเจน ตรงกัน

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity)

ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรือ ภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของ หน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็น นิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission : COSO (2004)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) (2548) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็น เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ และมีผลกระทบ ให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการ ตัดสินใจกระทำการ ใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น องค์ประกอบ ที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทาง ของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของ ผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ใน การบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อ วางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับ หน่วยงาน ทั้ง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กร ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบ สารสนเทศ

ระบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ ผู้บริหารพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความ รุนแรงของ ความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุ ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลด โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธี จัดการความเสี่ยงที่ เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลด หรือ ควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้ การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กร ยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบ สารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยง ต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการ ดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ดังนั้นความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ ส่งผล กระทบให้การทำงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ก่อให้เกิด ความ ผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องพิจารณา โอกาสใน การเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ ซึ่งความเสี่ยงสามารถจำแนก ได้แต่ละด้านดังนี้

1. ความเสี่ยง (Risk)

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนา การบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติ ทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงานระบบการประกัน คุณภาพ ระบบสารสนเทศ อาคารสถานที่ ว่ามีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีระบบ ควบคุมตรวจสอบที่ดีเพียงใด หากไม่ดีพอหน่วยงานต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้น อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงินงบประมาณการควบคุมค่าใช้จ่าย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและการรายงานทางการเงินบัญชี

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ (Compliance Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) : ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเกิดอัคคีภัย การเกิดอุบัติเหตุจากยานพาหนะ การฆ่าตัวตาย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)

: ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้าย และไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจนในด้านต่างๆ

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบทำให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของ มหาวิทยาลัย/หน่วยงานแบบตลาดวิชา การศึกษาตลอดชีวิต ที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับอายุตามบริบท ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ความหมายและคำจำกัดความต่างๆได้แก่

2. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
2. โครงสร้างมหาวิทยาลัย (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมในการดำเนิน พันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเพียงใด
3. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด เช่น ระบบการคัดเลือก/การสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิตบัณฑิต ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบสารสนเทศ เป็นต้น
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
5. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ/สมรรถนะเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด

6. ทักษะ (Skill) ของมหาวิทยาลัยและบุคลากรเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า อย่างไร

7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถ ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

2) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

1. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตรา การว่างงาน และตลาดหุ้น

2. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น

3. ด้านการเมืองส่งผลต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล

4. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎระเบียบข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

2.2 สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

1. ผู้ให้บริการการศึกษารายใหม่ๆ (New Entrants)

2. ความรุนแรงของการแข่งขัน (Intensity of Rivalry)

3. อำนาจการต่อรอง (Bargaining Power)

- ผู้รับบริการ (Customer)

- ผู้จัดหาทรัพยากรให้ (Supplier)

4. บริการ/สินค้าอื่นๆที่เป็นสิ่งทดแทนการเลือกใช้บริการการศึกษา (Substitution)

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงที่มีการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง

เสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง(4) ปานกลาง(3) น้อย(2) และน้อยมาก (1)

3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียว หรือ หลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับมหาวิทยาลัย โดย พิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก(5) สูง(4) ปานกลาง(3) น้อย(2) และน้อยมาก (1)

3.3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการนำความ เสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมิน ระดับ ความรุนแรง (Degree of Risk) หรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยง ที่ แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

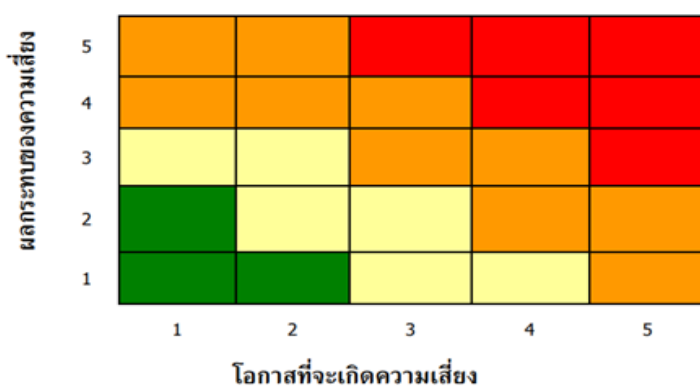
- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตาม เกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับ ความ รุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด

เกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสี่ยง X ระดับผลกระทบ

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงลำดับใดในตารางการ จำแนกความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีโอกาสเสี่ยงใดบ้างที่มีความเสี่ยงสูงและต้องบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ลำดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก (

เขียว)



ระดับของความเสี่ยง



4. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการจำแนกความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าความเสี่ยงจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

5. วิธีการบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง นั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

5.1 ความเสี่ยงซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงดำเนินการได้ดังนี้

1. การควบคุม/การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการ เกิดความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการ ควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะ นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียม ความพร้อมของบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดฝึกอบรมเพิ่ม ทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน เป็นต้น หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้ง เครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (Back up) เป็นระยะๆ การบันทึกข้อมูลสำรอง เป็นต้น

2. การโอนความเสี่ยง/การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือการถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกันซึ่งการแบ่งรับ ความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอกเป็นการจ้าง บุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอก มาจัดการในงานบางอย่างแทน (งานรักษาความปลอดภัย) เป็นต้น

3. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายใน มหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน ซึ่ง ไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อ รองรับผลที่จะเกิดขึ้น) ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

4. การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุด/ยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการ/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือ กิจกรรมลง เป็นต้น แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

5.2 ความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในที่อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่ หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เป็นต้น

6. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหายโดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงาน ยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงจากทุกภาคส่วน ทุกระดับทั่วทั้งมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

7. การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผล ของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการปฏิบัติตามจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไข อย่างเหมาะสมและทันเวลา

8. เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือ ผู้บริหาร ต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา และเชิงพัฒนา

9. การควบคุมภายใน (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของนโยบายแนวทางกฎระเบียบข้อบังคับคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

10. ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ในการจัดวางระบบควบคุมภายในและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก โดยมีทั้งแนวคิดที่เหมือนกันและแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้นำทั้ง 2 ระบบมาผสมผสานกัน โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีวิธีการวิเคราะห์ทุกขั้นตอน ตามแนวทางของระบบควบคุมภายใน

การเทียบเคียงระหว่างระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

ระบบควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยง
ด้านวัตถุประสงค์ 1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลและการทุจริต 2. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน 3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวข้อง นโยบาย สัญญา	ด้านวัตถุประสงค์ 1. ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูงต้องเป็นแนวทางเดียวกัน และต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร 2. ด้านการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. ด้านการรายงาน การรายงานขององค์กรมีความเชื่อถือได้ 4. ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด องค์กรได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎหมายที่ใช้บังคับองค์กร
ด้านองค์ประกอบ 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล	ด้านองค์ประกอบ 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การระบุเหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การจัดการ/การตอบโต้ความเสี่ยง 6. กิจกรรมการควบคุม 7. สารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามประเมินผล

แนวทางการบริหารความเสี่ยงคณะพยาบาลศาสตร์

เพื่อให้คณะพยาบาลศาสตร์ มีระบบและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 5 และ ข้อ 6 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการวางระบบควบคุมภายใน พร้อมประเมินผล การควบคุมภายใน และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งเกณฑ์การ ประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 กำหนดให้หน่วยงานดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม ได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และมีระบบบริหารจัดการ ที่ดี (Good Governance) คณะพยาบาลศาสตร์จึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นการดำเนินการที่สำคัญของคณะโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. ผู้บริหารและบุคลากรของคณะทุกระดับ ต้องตระหนักให้มีความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์
5. การติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะดำเนินการอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการบริหารความเสี่ยง ของคณะพยาบาลศาสตร์ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยงและคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของคณะพยาบาลศาสตร์ ให้ครอบคลุมตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์และบริบทของคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลง

3. ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความเสี่ยงที่สำคัญของคณะพยาบาลศาสตร์

4. ประเมินและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์

5. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงคณะพยาบาลศาสตร์

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในคณะพยาบาลศาสตร์ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

โครงสร้างของงานบริหารความเสี่ยงคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



คณะพยาบาลศาสตร์ ได้ปรับประยุกต์ใช้ขั้นตอนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission) จำนวน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้นี้จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบ สารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

เกี่ยวข้องกับความประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร การบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย งานประกันคุณภาพ

การศึกษา ความปลอดภัย เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ และการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)

ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุม ค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่

4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากนี้ ส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมา เป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง อาทิ

- 4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม
- 4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- 4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการะับผิดชอบ
- 4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มี ข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถ ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็น

เกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่า ความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

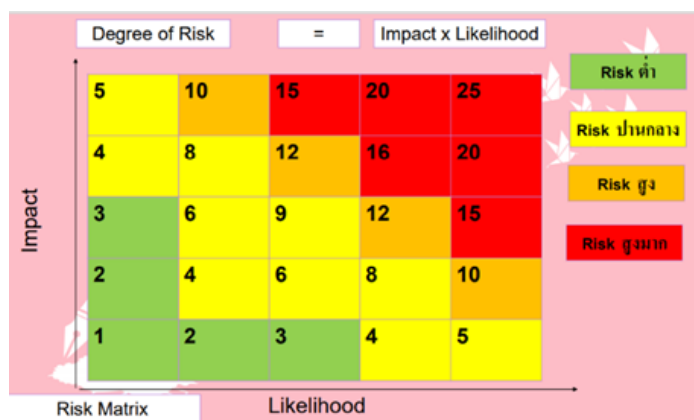
1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อย เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ต่าง ๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood X Impact)



การแปลผล แบ่งความเสี่ยง

ระดับต่ำ คือ ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับปานกลาง คือ ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

ระดับสูง คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

ระดับสูงมาก คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการแก้ไขทันที

พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิด เหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้า ของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการ เกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก ได้แก่

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (เกิดขึ้นแน่นอน)
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นเดือนละ ๑ (ไม่เกินร้อยละ ๘๐)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นปีละ ๑ (ไม่เกินร้อยละ ๖๐) หรือไม่แน่ใจ
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้น ๒ – ๓ ปีต่อครั้ง (ไม่เกินร้อยละ ๔๐)
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสมากกว่า ๓ ปีต่อครั้ง (ไม่เกินร้อยละ ๒๐)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ตัวชี้วัดขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายแน่นอน และส่งผลกระทบเชิงลบต่อความยั่งยืนขององค์กร
๔	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ตัวชี้วัดขององค์กรมีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๘๐ และส่งผลกระทบเชิงลบต่อความยั่งยืนขององค์กร
๓	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ตัวชี้วัดขององค์กรมีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๖๐
๒	น้อย	เป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ตัวชี้วัดขององค์กรมีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๒๐
๑	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ แต่ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด หรือ องค์กรสามารถควบคุมเหตุการณ์ข้างต้นได้โดยสมบูรณ์

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงเช่น

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) โอกาส		
โอกาสเกิด	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	61 – 80 %	4
ปานกลาง	41 – 60 %	3
น้อย	21 – 40 %	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 20%	1

ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่		
โอกาสเกิด	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ภายใน 1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	ระหว่าง 1 - 6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6 - 12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	1

ตัวอย่าง ความรุนแรงผลกระทบ (Impact) ความล่าช้า		
ผลกระทบ	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า เกิน 1 ปี	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 6 – 12 เดือน	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 3 – 6 เดือน	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า 1 – 3 เดือน	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ล่าช้า ไม่เกิน 1 เดือน	1

ตัวอย่าง ความรุนแรงผลกระทบ (Impact) ความล้มเหลว		
ผลกระทบ	รายละเอียด	ระดับ
สูงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า 20%	5
สูง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 21 – 40 %	4
ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 41 – 60 %	3
น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน 61 – 80 %	2
น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่า 80%	1

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคัมค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คัมค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัท ภายนอก มาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและ กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง ให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบในแผน บริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคย ปฏิบัติหรือเป็น กิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับ ผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับ ผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตาม และการประเมินการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริงสามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

โดย.....

[illegible]

หน่วยงาน:

[illegible]