

## บทที่ 1

### ขอบเขตทั่วไป

เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกัน รุนแรงมากขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดของ องค์กร การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันการศึกษา จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่ง ที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่างๆ ตามพันธกิจของสถาบันศึกษابرลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการ ลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน ( Internal Audit) และการบริหารความเสี่ยง ( Risk Management)

การดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินงานของ สถาบันการศึกษา และเป็นการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามคู่มือการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 องค์ประกอบ ที่ 5 (การบริหารการจัดการ) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในรวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกโดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา

และสถาบันอุดมศึกษาต้องรายงานการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบัน ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการการอุดมศึกษาในการประชุมครั้งที่ 1/2550 วันที่ 4 มกราคม 2550 มี มติเสนอแนะให้ สภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำสถาบันขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความ เสี่ยง โดยให้มีระบบการ ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สภา สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็น แนวทางในการบริหารนโยบาย กำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจ ให้เหมาะสมกับสถานภาพ ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

วิทยาลัยทองสุข ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามเหตุผลและความจำเป็น ที่กล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและคณะทำงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจหลักการ เทคนิค และ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของวิทยาลัย
2. เพื่อให้คณะทำงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3. เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในหน่วยงานทุกระดับของวิทยาลัย

ดังนั้น วิทยาลัยจึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูล ให้ผู้บริหารของวิทยาลัยสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับ สถานการณ์

### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทั่วไปมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงใน ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น จึงนิยามคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นใน อนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียไป หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการวิจัย ด้านการทํานุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการและบริการ โดยพิจารณา จากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียหาย ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การซึ่ง องค์การควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์การ

1) ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยี เนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใช้ ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของความต้องการ (อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการได้รับงบประมาณประจำปี การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กลไกการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ

- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ

- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความตึงเครียดในเชิงนโยบายของรัฐบาล การแทรกแซงจากบุคคลภายนอก การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ความร่วมมือของผู้บริหารภายในองค์การ ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานขององค์การ ความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎระเบียบ ขอบบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

**3. การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุ ความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของ องค์การ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

-โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

-ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยง สูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

**4. การบริหารความเสี่ยง ( Risk Management)** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ( Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง ( Risk Accept หรือ Take) คือ การรับความเสี่ยงไว้ จัดการเองภายในหน่วยงานหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่าง ใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะ เกิดขึ้น

2) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง ( Risk Reduction หรือ Treat) หรือลด ความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือ เปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลด ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล ( back up) เป็น ระยะเวลาๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

3) การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

## 5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

## 6. การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหาร

และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอน การปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

## 7. การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ ของวิทยาลัยทองสุขจำแนกเป็น

### 4 ด้าน ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์แก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงพอ หรือไม่ดีพอ องค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมใน เรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น หรือการบริหารการเงินไม่มีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

8. การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

## บทที่ 2

### แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ระดับการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยทองสุขกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับคณะ ดังนี้

1.1 ระดับสถาบัน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วิทยาลัยทองสุข โดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักและคณบดี เป็นกรรมการ โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นฝ่ายเลขานุการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ สภาวิทยาลัย

1.2 ระดับคณะ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะนั้น ๆ แต่งตั้งขึ้น เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี

#### 2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ

##### 2.1 หลักการและเหตุผลที่ต้องมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ

เนื่องด้วยการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้มีการปรับกลยุทธ์ ในการบริหารองค์การใหม่ให้มีความเหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งจะมีผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนา และแข่งขันได้

##### 2.2 วัตถุประสงค์ของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ

1) เพื่อให้วิทยาลัยฯ สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้

2) เพื่อให้วิทยาลัยฯ มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาวิทยาลัยฯ

2.3 เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มี

ประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สถาบันอุดมศึกษาจะทำหน้าที่บริหารจัดการให้มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ( Good Governance) ดังนั้น สกอ.จึงกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบที่ 5 (การบริหารจัดการ) ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการ

2.4 ประเภทของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ ครอบคลุมความเสี่ยงประเภทใดบ้าง

วิทยาลัยทองสุขมีประเภทนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การครอบคลุมความเสี่ยง 4 ด้าน โดยความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น คือ

- 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)
- 3) ด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)



## บทที่ 3

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์การมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน วิทยาลัย ฯ มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)** วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับวิทยาลัย ลดหลั่นมาเป็นลำดับจนถึงระดับบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์การเดียวกัน ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมตามยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ของวิทยาลัยฯ เช่น วิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้น วิทยาลัย ฯ และหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย

2. **การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)** ในการระบุความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยความ เสี่ยง (Risk Factor)” ก่อนซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

ดังนั้นการระบุความเสี่ยง (Identify Risks) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามหน้าที่หลัก หรือโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและวิทยาลัย ฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและวิทยาลัยฯ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

2) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและวิทยาลัย ฯ เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check List ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

### **ระดับสถาบัน**

วิทยาลัยทองสุขได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมี รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นประธาน ได้จัดประชุมระดมสมอง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการวางระบบควบคุมภายในขึ้น โดยแยกเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ

### **ระดับคณะ**

คณะภายในวิทยาลัยได้ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะขึ้น มีการประชุมระดมสมอง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในโดยระบุความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน (หน้า 137 คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)

**3. การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment)** หมายถึง การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

**3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละ

หน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของ คณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับหน่วยงานที่มี ข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์หรืออย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิง พรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพดัง ตัวอย่าง เช่น

1)ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ( Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ( Likelihood ) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ( Likelihood ) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง ( Impact) อาจกำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

หรือกำหนดระดับของผลกระทบจะพิจารณาจากความเสียหาย เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน ( Finance Impact) เป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรง รวมถึงการสูญเสียรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

2. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ( Operation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบต่อความสามารถ ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลเสียหายจากการปฏิบัติงานหยุดชะงัก หรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

3. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบต่อชื่อเสียงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อบังคับ รวมถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ประชาชนผู้รับบริหาร ฯลฯ

4. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( Information Technology Impact) เป็นการประเมินผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) มีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 2 ชั่วโมง เป็นผลกระทบที่อยู่ในระดับน้อย

5. ผลกระทบด้านบุคลากร ( Personnel Impact) เป็นการประเมินผลกระทบที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต บุคลากร รวมถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และการดูแลสุขภาพทางวินัย

การพิจารณาระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง หน่วยงานเป็นผู้พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบในด้านใดบ้าง ซึ่งหากมีผลกระทบเกิดขึ้นหลายด้าน ต้องให้ระดับผลกระทบทุกด้านแล้วมาเฉลี่ยระดับผลกระทบ โดยให้ระดับคะแนนเทียบกับค่าช่วงคะแนนเฉลี่ย

### 3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง ( Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งคณะกรรมการประเมินของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ( Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง ( Impact) ที่มีผลต่อวิทยาลัยฯ / หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### 3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์( Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ ( Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อวิทยาลัยฯ/หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

### 3.4 มาตรการการจัดการความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมภายในที่

#### ดำเนินการแล้ว

กิจกรรมการควบคุม หมายถึงกระบวนการ วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้รับชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็น ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวน ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มี การแบ่งประเภทการควบคุมได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน ( Preventive Control ) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้อุปกรณ์ ( Detective Control ) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อดำเนินการข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ ( Directive Control ) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข ( Corrective Control ) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น สำหรับแนวทางของวิทยาลัยทองสุขตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมากมาพิจารณาว่าเพียงพอหรือไม่

### 3.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ ในวิทยาลัยฯ หรือคณะ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

มีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริการผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการ จัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยง หรือหารโอนความเสี่ยง (Risk sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความ เสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ โดยส่วนใหญ่ของวิทยาลัยทองสุขจะดำเนินการตามมาตรการ/ ทางเลือก สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม และพิจารณาประเมินระดับความเสี่ยงที่คาด หลังดำเนินการตามมาตรการเพิ่มเติมไว้ด้วย แต่บางกรณีก็จะใช้วิธีการโอนความเสี่ยง เช่น การทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากร และนักศึกษา เป็นต้น

**3.6 การรายงาน (Report)** เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอ ต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหาร ความ เสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการ ประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือสูงมากำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานแจ้งฝ่ายบริหารทราบต่อไป

### 3.7 การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

3.7.1 การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริการความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

- 1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
- 2) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

หน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการ ต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่าย บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถาม หน่วยงาน อาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถ ติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ระดับวิทยาลัยมีการรายงานทุก 6 เดือนและทุกสิ้นปีงบประมาณ
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ ในการดำเนินงานต่างๆตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหาร และการกำกับดูแล ตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบถาม งานตามสายบังคับบัญชา

3.7.2 การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

### 3.8 การสื่อสาร (Communication)



เป็นกระบวนการส่งข้อมูล/ข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับมี  
ปฏิกิริยา ตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ วิทยาลัยทองสุขได้กำหนด  
ช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปธรรมและ  
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ร่วมของบุคลากรทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

3.8.1 ที่ประชุมกรรมการคณะฯ

3.8.2 ผ่านทาง website