



การบริหารความเสี่ยง

สถาบันการพลศึกษา (Risk Management)

● ความหมาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน : ประกอบด้วย

- 1.1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรืออุบัติเหตุต่างๆ
- 1.2 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี
- 1.3 ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร
- 1.4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก : ประกอบด้วย

- 2.1 ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Factors) กฎหมาย ข้อบังคับ
- 2.2 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors)
- 2.4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors)
- 2.5 ความเสี่ยงระหว่างประเทศ (International Factors) เช่น อัตราแลกเปลี่ยน เงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ
- 2.6 ภัยธรรมชาติ
- 2.7 ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อการวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใส่ภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

2. ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

3. ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ $D = L \times I$

โอกาส

		1	2	3	4	5
5		5	10	15	20	25
4		4	8	12	16	20
3		3	6	9	12	15
2		2	4	6	8	10
1		1	2	3	4	5

หรือ

โดย ระดับความเสี่ยงจำแนกตามสีใน Risk Matrix เป็นดังนี้

ระดับความเสี่ยง

สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
(16 – 25)	(10 – 15)	(5 – 9)	(1 – 4)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแทบสี	ความหมาย
ต่ำ	1 – 4	สีเขียว 	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5 – 9	สีเหลือง 	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
สูง	10 – 15	สีส้ม 	มีแผนลดความเสี่ยง ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	16 – 25	สีแดง 	มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึงวิธีการบริหารจัดการเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

● **วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง**

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด 4T
1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Risk Reduction (Control)	Treat
3. การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปเช่นการทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้าง บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

ทั้งนี้ วิธีบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

● แนวปฏิบัติเพื่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของวิทยาลัยร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
 - 1.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบันการพลศึกษา
 - 1.2 มีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน อย่างสม่ำเสมอ
2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
 - 2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารการศึกษา
 - 2.2 ประเมินความเสี่ยงที่นำมาพิจารณามองถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันด้านชื่อเสียงคุณภาพการศึกษารวมถึงความสูญเสียทางด้านชีวิตบุคลากร และทรัพย์สิน เป็นสำคัญ
 - 2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น
 - 2.4 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากมติของโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์

ในข้อ 2

 - 3.1 ระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ ได้
 - 3.2 ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสและผลกระทบ
 - 3.3 การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิดเหตุการณ์เสี่ยงในอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต โดยคาดการณ์จากข้อมูลในอดีต รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน
 - 3.4 การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงให้ประเมินจากความรุนแรงถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้นโดยจะมีความรุนแรงมากถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของคณะ/สถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน
 - 4.1 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
 - 4.2 สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือความคุ้มค่า คุณค่า)
5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 - 5.1 มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผนต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด
 - 5.2 มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุดที่สังกัดไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบาย หรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกสถาบันการพลศึกษา