

Principle of Risk 101

คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาคำนิยามของความเสียหาย ประเภทของความเสียหาย แนวทางการระบุความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหายที่เกิดขึ้นในการทำงานของตนเอง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ประเภทของความเสียหาย และปัจจัยเสี่ยงสาเหตุของความเสียหายแต่ละประเภททั้งภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม พร้อมนำเสนอข้อค้นพบและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

พฤติกรรมเป้าหมาย	เนื้อหา (หัวข้อย่อย)
<ul style="list-style-type: none"> มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามหน้าที่และกำหนดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์บริบทขององค์กร
<ul style="list-style-type: none"> จำแนกความแตกต่างระหว่างความไม่แน่นอน (uncertainty) และความเสี่ยง (risk) ในการทำงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การชี้แจงความเสี่ยงขององค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานที่รับผิดชอบได้ ประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การประเมินความเสี่ยง

บทที่ 1: ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร

1.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

- การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องยอมรับว่าทุกองค์กรจะพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียเนื่องมีการแข่งขันสูง อีกทั้งองค์กรยังต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ผันผวน (Disruption) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่ส่งผลต่อความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร การรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจในการบริหารงาน ด้วยความไม่แน่นอนของโอกาสที่จะเกิดอาจก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่เป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งความเสี่ยงเป็นเรื่องของอนาคต
- ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นเบื้องต้นที่มีประสิทธิภาพที่เน้น “การป้องกัน” ไม่ใช่ “การแก้ปัญหา” เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการกำกับดูแลที่ดีที่จะทำให้องค์กรบรรลุและมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือเตือนภัยในการกำกับและควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

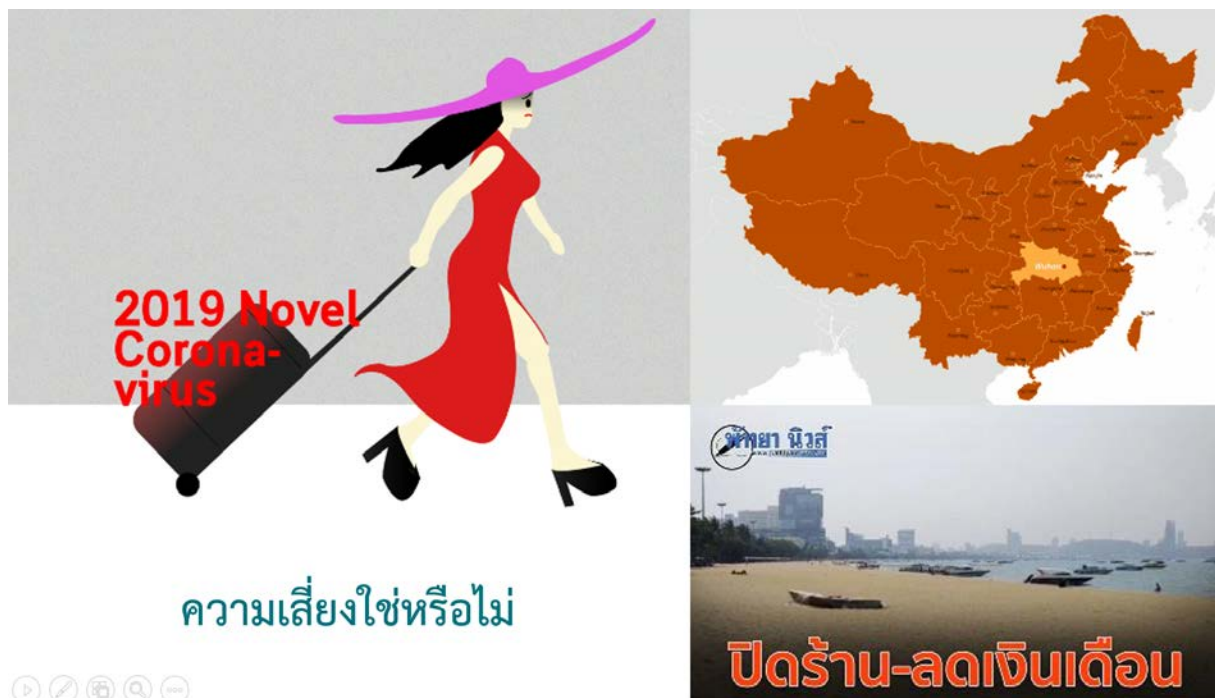


รูปที่ 1 แสดงถึงความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบด้านงบประมาณในระดับที่รุนแรงจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการที่ถูกต้อง

1.2 ความผันผวนของโลกกับการบริหารความเสี่ยง

- Disruption คือการทำลายล้างสิ่งที่มีอยู่เดิม
- นวัตกรรมบางอย่างได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการ สินค้า และบริการที่มีอยู่อย่างสิ้นเชิง
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือ ตัวการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบดิจิทัล ระบบเศรษฐกิจแบบแพลตฟอร์ม โมเดลแบบกระจายอำนาจ เศรษฐกิจแบบป๊อปอัพและตลาดไร้แรงเสียดทาน

การทำลายล้างนี้ก่อให้เกิด การทำงานในรูปแบบใหม่ กลุ่มผู้บริโภคใหม่ ระบบนวัตกรรมใหม่ และธุรกิจยุคใหม่ที่เติบโตแบบก้าวกระโดด



รูปที่ 2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่เน้นลูกค้าจีนต้องปิดตัวลงอย่างรวดเร็ว

- ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่รุนแรงจากความผันผวนของการระบาดไวรัสโควิด 19 ที่รวดเร็ว ในปัจจุบันที่องค์กร บริษัทหรือห้างร้านต่าง ๆ ขาดการบริหารความเสี่ยง มีการดำเนินธุรกิจเน้นลูกค้ากลุ่มเดียว มีสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว ขาดแผนการบริหารความเสี่ยงเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น
- การผันผวนของนวัตกรรมและเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง บริษัท GM Motors ที่มีกำลังผลิตขนาดใหญ่มีประวัติอันยาวนานต้องปิดตัวลงและถูกเปลี่ยนมือไปเป็นของบริษัท Great Wall Motors ของประเทศจีนแบบฟ้าผ่า ทั้งพนักงานที่ต้องตกงานจำนวนมาก แบรินต์สินค้าที่มี

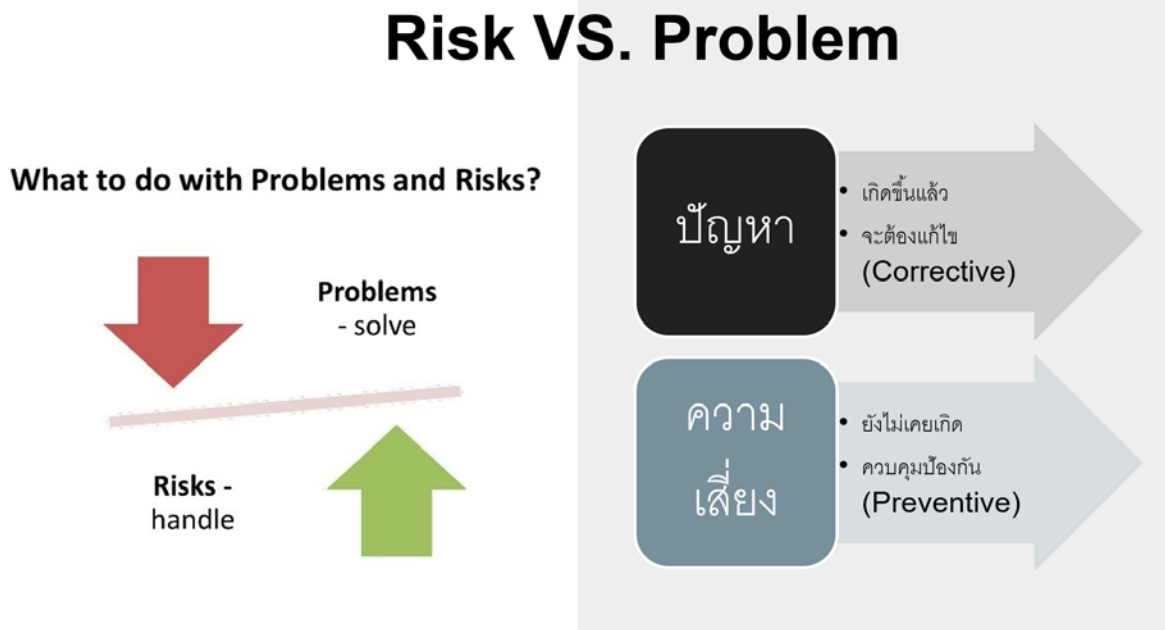
มูลค่าสูง ศูนย์บริการที่ลงทุนมหาศาลที่ยังไม่ทันถึงจุดคืนทุน ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไม่สามารถจะหา spare part และศูนย์บริการในอนาคตทำให้มูลค่าของรถยนต์ที่ครอบครองลดลงมากกว่า 50% ซึ่งเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่กำลังจะหายไปจากโลกนี้เหลือไว้แต่เพียงประวัติศาสตร์เท่านั้น



รูปที่ 3 การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นความผันผวนที่ทำให้ธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลง

- 1.3 ความแตกต่างระหว่างปัญหากับความเสี่ยง
- ปัญหา คือ การอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน
 - ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่แน่นอนที่อาจมีผลกระทบเชิงลบ (คุกคาม) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
 - อะไรคือสิ่งที่ต้องทำระหว่างปัญหาและความเสี่ยง
 - ปัญหา จะต้องต้องแก้ไข (Corrective)
 - ความเสี่ยง จะต้องควบคุม (Preventive)

ดังนั้นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยงและความเสี่ยงเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้นแต่ปัญหาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในขณะนี้



รูปที่ 4 แสดงถึงความแตกต่างของปัญหากับความเสี่ยง

1.4 ความหมายของความเสี่ยง

- สิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่จะเบี่ยงเบนไปจนไม่อาจบรรลุได้ มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
- ผลลัพธ์ของความน่าจะเป็นเกิดอันตรายและผลจากอันตรายนั้น (พรบ.กรมโรงงาน)
- ความน่าจะเป็นของโอกาสเหตุการณ์ (Likelihood) ที่ทำให้การดำเนินงานที่จะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร
- โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

สรุปความหมายของความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงไม่มีวันหมดทุกคนหรือทุกองค์กรต้องอยู่ภายใต้ความเสี่ยง

ถ้าแนวคิดของการการบริหาร = บริหารปัจจัย + ควบคุมกิจกรรม + กระบวนการทำงาน ดังนั้น **การบริหารความเสี่ยงคือ ?**

- เป็นแนวทางในเชิงรุก ที่องค์กรจำเป็นต้องเฝ้าระวังและติดตามไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ที่เน้นป้องกัน (Proactive approach) เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรลง
- เป็นกระบวนการที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจในการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทขององค์กร

2.1 องค์ประกอบของบริบทองค์กร

เราจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กรเพื่อใช้เป็นขอบเขตในการพิจารณาของการบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดมาตรการควบคุมและติดตาม โดยมีองค์ประกอบที่ทุกคนในองค์กรควรทำความเข้าใจ ได้แก่

- จุดมุ่งหมายขององค์กร (Business concept) เราต้องรับรู้และทำความเข้าใจถึงแนวคิดการดำเนินธุรกิจ แนวคิดผลิตภัณฑ์และบริการ รูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) เพื่อทำความเข้าใจในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร
- ทิศทางกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและวิธีการในเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยจะต้องเข้าใจว่าองค์กรใช้กลยุทธ์อะไรในการขับเคลื่อนและเราเป็นส่วนใดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร
- การบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง เพื่อให้เข้าใจถึงตัวชี้วัดและเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง และมีการติดตามและประเมินผลอย่างไร
- สภาพแวดล้อมขององค์กร ว่าสิ่งใดที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (SWOT) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการขององค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- มาตรฐาน แนวทางปฏิบัติ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงระบบการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การวิเคราะห์บริบทขององค์กร

หลักการในการวิเคราะห์บริบทขององค์กร มีขั้นตอนหลัก ดังนี้

- เริ่มจากว่าองค์กรมีบริบทอะไรบ้าง
- ความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างไร
- กำหนดผลกระทบที่ได้รับ เช่น ความเสียหายของทรัพย์สินขององค์กร บุคลากร การเงินและงบประมาณ ลูกค้ายี่ห้อชื่อเสียงขององค์กร
- ใช้ Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อดูว่าบริบทใดขององค์กรส่งผลกระทบในด้านใดบ้าง

บริบท	ผลกระทบ				
	ทรัพย์สิน	บุคลากร	การเงิน	ลูกค้า	ชื่อเสียง
วิสัยทัศน์					○
พันธกิจ		○	○	○	○
กลยุทธ์	○	○	○	○	○
โครงการ			○	○	○
โครงสร้างองค์กร		○			
นโยบายผู้บริหาร		○		○	○
มาตรฐาน และกระบวนการปฏิบัติงาน	○		○	○	○

2.3 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

- คือ บุคคล และกลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือสนใจหรือรับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร การสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียจะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- เป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการในการสร้างความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรคือใคร มีลักษณะอย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในประเด็นใด ซึ่งมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง (เป็นความร่วมมือ)
 - ผู้มีส่วนได้เสียเป็นใครบ้าง ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการและคาดหวังที่ต่างกัน ได้แก่
 - ลูกค้าและผู้ใช้
 - บุคลากรในองค์กร
 - เจ้าของ/ผู้ลงทุน (เช่น ผู้ถือหุ้น รายบุคคลหรือกลุ่ม รวมถึงภาคสาธารณะซึ่งมีส่วนได้เสียเฉพาะด้านกับองค์กร)
 - ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร และ
 - สังคม ในรูปของชุมชน หรือสาธารณชนผู้ได้รับผลกระทบจากองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร
 - อะไรคือความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรจะต้องทำให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยการหาความพึงพอใจ ได้แก่
 - ระบุผู้มีส่วนได้เสีย
 - เข้าใจความต้องการและความคาดหวัง
 - แปลความต้องการและความคาดหวังเป็นข้อกำหนด

- ตัวอย่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสีย	ความต้องการ
ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	ต้องการตามกำหนดสเปค ความแม่นยำ เที่ยงตรง จัดส่งและส่งมอบ ราคา และค่าใช้จ่าย ความปลอดภัย กิจกรรมหลังการขาย
เจ้าของ /นักลงทุน	ผลลัพธ์การเงิน การเติบโต กำไร
พนักงานในองค์กร	ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดี ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร
สังคม	ความรับผิดชอบต่อด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ

บทที่ 3: การซึ่บความเสี่ยงขององค์กร

3.1 ความสำคัญของการซึ่บความเสี่ยงขององค์กร

- เป็นการแจกแจงความเสี่ยงที่มีและแอบแฝงอยู่ในทุกงาน ทุกจุดทำงาน ทุกกิจกรรม ทุกขั้นตอนงาน ตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งแวดล้อมการทำงาน
- กระบวนการที่องค์กรรับรู้ถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ และกำหนดลักษณะของความเสี่ยง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการซึ่บความเสี่ยงในระดับงาน

- Checklist เป็นแบบตรวจสอบที่ใช้ในการค้นหาความเสี่ยง ที่ประกอบด้วยหัวข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ เพื่อตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือกฎหมายหรือไม่
- ขั้นตอนของการใช้ Checklist มีขั้นตอนดังนี้
 1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะตรวจสอบความเสี่ยง
 2. ร่างรายละเอียดของเรื่องที่จะตรวจสอบ โดยพิจารณาถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรฐานงาน และข้อกำหนด
 3. นำมาทำแบบตรวจสอบ
 4. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบตรวจสอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ
 5. นำแบบตรวจไปใช้
 6. นำผลการตรวจสอบมาซึ่บความเสี่ยง เพื่อหาแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
 7. นำผลการซึ่บความเสี่ยงไปประเมินระดับความเสี่ยง

● ตัวอย่าง Checklist

ชื่อกระบวนการ : การเก็บรักษาเงินของ ส่วนราชการ		ลักษณะผลกระทบ : เงินสดหรือเช็ค หรือเอกสารแทนตัวเงินอื่นสูญหาย	ใครที่ได้รับผลกระทบ : ส่วนงานราชการ			
วัตถุประสงค์ของ กระบวนการ	ขั้นตอน/ กฎระเบียบ	คำถาม	Yes	No	N/A	
เพื่อให้ส่วนราชการ เก็บรักษาเงินที่จัดเก็บ หรือได้รับเป็นเงินสด หรือเช็คหรือเอกสาร แทนตัวเงินอื่น ไว้ในตู้ นิรภัยซึ่งตั้งอยู่ในที่ ปลอดภัยของส่วน ราชการนั้น	สถานที่เก็บ รักษาเงิน	องค์กรมีตู้นิรภัยใช้เก็บรักษาเงินหรือไม่	✓			
		ตู้นิรภัยติดตั้งอยู่ในที่ปลอดภัยของ องค์กรหรือไม่	✓			
		ตู้นิรภัยมีลูกกุญแจอย่างน้อยสองสำหรับ แต่ละสำหรับไม่น้อยกว่าสองดอก แต่ไม่ เกินสามดอกหรือไม่	✓			
		มีการมอบหมายลูกกุญแจให้กรรมการ เก็บรักษาเงินหนึ่งสำหรับ ส่วนสำหรับที่ เหลือนำฝากไว้ที่สำนักบริหารเงินตรา หรือไม่			✓	
	กรรมการเก็บ รักษาเงิน	มีการแต่งตั้งข้าราชการประเภทวิชาการ ขึ้นไปอย่างน้อย 2 คน เป็นกรรมการ รักษาเงินของส่วนราชการหรือไม่	✓			
		มีการมอบลูกกุญแจตู้นิรภัยให้แก่ กรรมการเก็บรักษาเงินถือไว้คนละ 1 ดอก หรือไม่	✓			

- เครื่องมือที่ใช้ในการชี้บ่งความเสี่ยงในระดับงาน จะนิยมใช้หลักการของ 5W2H โดยมีหลักการดังนี้
 - Who : ใครที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พนักงาน บุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
 - What : ทำอะไร มีหน้าที่อะไร มีกระบวนการอะไร ผลิตหรือให้บริการอะไร
 - Where : สถานที่ จุดใด ตำแหน่งใดในองค์กร
 - When : เมื่อไหร่ เวลา ช่วงเวลา
 - Why : ทำไมต้องดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของกระบวนการ
 - How : มีการดำเนินงานอย่างไร กลยุทธ์ วิธีการ การจัดการ ผลของการดำเนินการ
 - How much : เท่าไหร่ ผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเสียหาย

3.3 การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ชี้บ่งความเสี่ยงระดับองค์กร

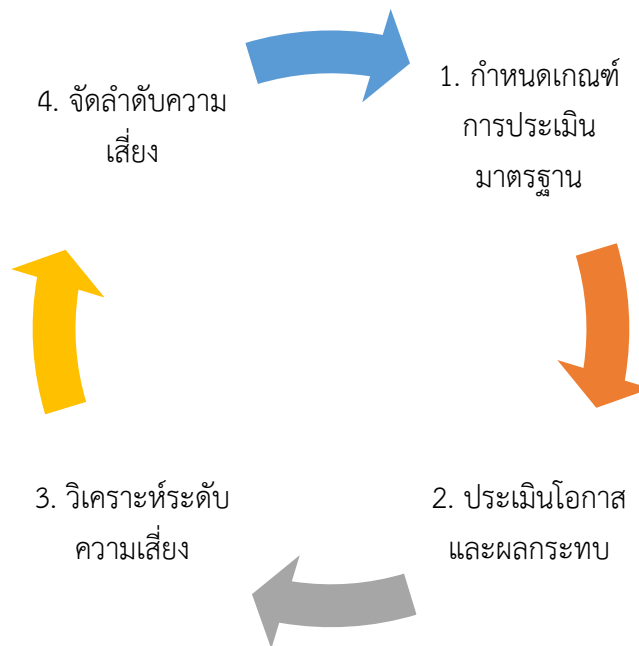
- บาลานซ์ สกอร์การ์ด (balanced scorecard) เป็นเทคนิควิธีในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรที่คิดค้นโดย ดร. Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ที่พบว่าเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กรแบบเดิมนั้น มีจุดอ่อนและขาดความชัดเจน เน้นดูแต่ตัวเลขสถานะการเงิน ซึ่งเป็นแค่มุมมองเดียวของความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นข้อมูลจากอดีตที่เป็นผลดำเนินการผ่านมา ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มองค์กรในอนาคต
- บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่พยายามถ่วงดุลผลประโยชน์ขององค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน บาลานซ์ สกอร์การ์ดซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการแบบใหม่ จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กร
- การนำเอาบาลานซ์ สกอร์การ์ด มาใช้ประโยชน์ในการชี้บ่งความเสี่ยงของการดำเนินงานขององค์กร ดังตารางตัวอย่าง

มุมมอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ความเสี่ยง
การเงิน	การเติบโตของรายได้	ส่วนแบ่งตลาดของนิสิต	เสียส่วนแบ่งตลาด
ลูกค้า	ความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจไม่เป็นตามเป้าหมายการจัดลำดับมหาวิทยาลัยลดลง
กระบวนการภายใน	ระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จ	ผลการประเมินลดลง
การเรียนรู้และการเติบโต	ศักยภาพของบุคลากร	มี % ของบุคลากร ป.เอกเพิ่มขึ้น	% บุคลากร ป.เอกไม่เป็นตามเป้าหมาย

บทที่ 4: การประเมินความเสี่ยง

4.1 ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง

- การประเมิน คือ การเปรียบเทียบผลของการวัดค่า หรือเกณฑ์ที่กำหนด
- การประเมินความเสี่ยง คือ การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่ได้จากผลของการวัดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนงาน
- ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง มี 4 ขั้นตอน



รูปที่ 11 ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง

4.2 รูปแบบของวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยง

- กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง
- กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
- กำหนดระดับผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยง
- ทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk map)
- สมการคำนวณระดับความเสี่ยง

$$\text{Risk} = \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$

- กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง เกณฑ์ที่ใช้จะต้องสะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร ปัจจัยที่นำมาพิจารณา ได้แก่
 - ลักษณะประเภทของผลกระทบ
 - แนวทางการประเมินผลกระทบ
 - แนวทางการระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
 - กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
 - แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง
- กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง จะต้องพิจารณาความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยแบ่งเป็นระดับและกำหนดนิยามในแต่ละระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิดขึ้น
3	เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
2	ไม่น่าจะเกิดขึ้น
1	ยากที่จะเกิดขึ้น

- กำหนดระดับผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งเป็นระดับและกำหนดนิยามในแต่ละระดับ
 - ผลกระทบด้านการเงิน
 - ผลกระทบต่อบุคคล
 - ผลกระทบต่อชื่อเสียง

ระดับ	คำอธิบาย
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยมาก

- หรืออยู่ในรูปแบบแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตามรูปที่ 12

Likelihood	Impact				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost Certain	Medium	High	High	Emergency	Emergency
Likely	Medium	Medium	High	High	Emergency
Possible	Low	Medium	Medium	High	Emergency
Unlikely	Low	Medium	Medium	Medium	High
Rare	Low	Low	Medium	Medium	High

รูปที่ 12 แสดงตัวอย่างแผนภาพระดับความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ผลกระทบและโอกาสจะเกิด

4.3 การอภิปรายผลของการประเมินความเสี่ยง

- ผลจากการประเมินระดับความเสี่ยง เราสามารถกำหนดการอภิปรายผลในรูปแบบของการปฏิบัติหรือการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยง ตามตารางตัวอย่าง

ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
ความเสี่ยงปานกลาง	จะต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง แต่ค่าใช้จ่ายของการป้องกัน ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการจำกัดงบประมาณ และต้องมีมาตรการในการลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
ความเสี่ยงเล็กน้อย	ไม่ต้องทำอะไร และไม่จำเป็นจะต้องมีการเก็บบันทึกเป็นเอกสาร