

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นความเคลื่อนไหวทางนโยบายอีกก้าวหนึ่งของสำนักทะเบียนนักศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นสื่อกลางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันจัดการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรม / โครงการของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการจัดการความรู้ พิจารณาร่วมกัน เห็นว่าการรู้เท่าทันถึงความหมาย รูปแบบ สาเหตุหรือผลที่เกิดขึ้นจาก ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สำคัญและมีประโยชน์อย่างมากในการที่แต่ละองค์กรจะนำหลักการของการบริหารความเสี่ยง ไปใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ จึงได้จัดทำการบริหารความเสี่ยง สำนักทะเบียนนักศึกษาในภาพรวม ตามกรอบนโยบาย ทิศทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด ซึ่งแผนบริหาร ความเสี่ยงดังกล่าว จะเป็นเครื่องมือสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์ในการ บริหารงานและปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการจัดการความรู้
สำนักทะเบียนนักศึกษา

สารบัญ

	หน้า
ที่มา	1
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	1
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	3
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	3
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	4
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	5
2. การระบุความเสี่ยง	5
3. การประเมินความเสี่ยง	6
4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	8
5. การรายงานและติดตามผล	10
6. การประเมินผลการจัดการแผนการประเมินความเสี่ยง	11
ภาคผนวก	
แผนบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2551	
แผนกทะเบียนนักศึกษารังสิต/แผนกทะเบียนนักศึกษากล้วยน้ำไ้	
แผนกตรวจสอบและออกเอกสารสำคัญ	
งานทะเบียนบัณฑิตวิทยาลัย	

การบริหารความเสี่ยง

สำนักทะเบียนนักศึกษา

ที่มา

สืบเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้มีหนังสือที่ ศษ.0511/ว74 เรื่องแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันขึ้น มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดวางระบบและการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง ให้มีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น สำนักทะเบียนนักศึกษา จึงต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง เพื่อบริหารจัดการ และควบคุมกิจกรรม รวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดสาเหตุและโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
2. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง
4. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

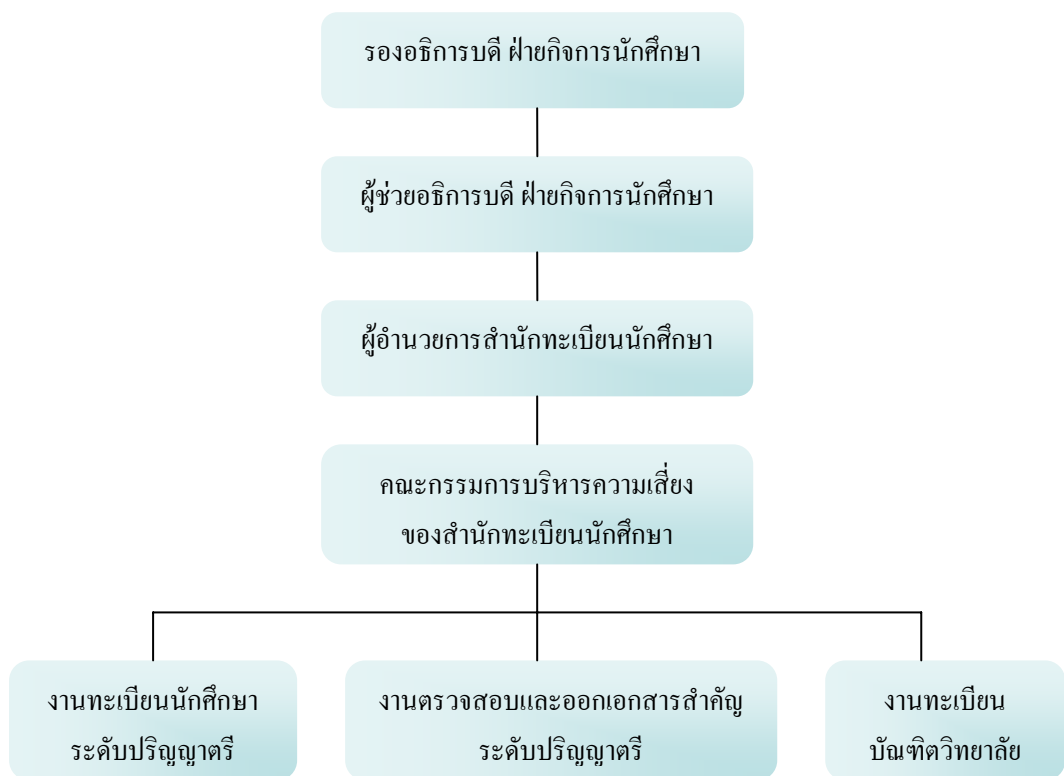
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

สำนักทะเบียนนักศึกษา ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานมาใช้เป็นแนวทางตามหลักธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจ โดยเฉพาะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักทะเบียนนักศึกษา ต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) จึงกำหนดให้มีโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ของสำนักทะเบียนนักศึกษา ดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา แต่งตั้งโดยคณะผู้บริหารสำนักทะเบียนนักศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนนักศึกษา เป็นประธาน หัวหน้าแผนก และตัวแทนแต่ละแผนก แต่ละกลุ่มงาน เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา ได้แก่

1. อาจารย์พรพรรณ	ศุภกัญญา โง้วหงส์	ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนนักศึกษา/ประธาน
2. อาจารย์กัณษารัตน์	แดงอินทวัฒน์	กรรมการ
3. อาจารย์ชัชฌัญญา	ปิ่นแก้ว	กรรมการ
4. อาจารย์ปุษยาพร	อุทัยพัชร์	กรรมการ
5. อาจารย์วีราม	สุภัทระเกียรติ	กรรมการ
6. อาจารย์วาทิต	กัลวาทานนท์	กรรมการ
7. อาจารย์วลัยลักษณ์	ทวิคุณ	กรรมการ
8. อาจารย์วีรัชดา	อรรณสิทธิ์	กรรมการ
9. อาจารย์ศุภรดา	จันทร์สิงหา	กรรมการ
10. อาจารย์ธนวรรณ	ศิริยุทธิ์	กรรมการ
11. อาจารย์สายขวัญ	จำนงค์ศิลป์	กรรมการและเลขานุการ

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา



2. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. รองอธิการบดี/ ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 2. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. ผู้อำนวยการ สำนักทะเบียน นักศึกษา	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรของ สำนักทะเบียนนักศึกษา 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับ การปฏิบัติทั่วทั้งสำนักทะเบียนนักศึกษา 3. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง 4. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ สำนักทะเบียนนักศึกษา 5. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อรองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา
2. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่แผนปฏิบัติการ 2. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 4 T' Strategy จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด 3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง 4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอ ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนนักศึกษา 5. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผล ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อ ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนนักศึกษา

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้สำนักทะเบียนนักศึกษา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สำนักทะเบียนนักศึกษา จะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การร้องเรียนจากการบริการที่ไม่พึงพอใจกับ ผู้รับบริการ ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ของสำนักทะเบียนนักศึกษา ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสำนักทะเบียนนักศึกษา ทุกแผนกแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันในทุกแผนก
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
5. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

4. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อกำกับดูแล ตรวจสอบ และเสนอแนะมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของสำนักทะเบียนนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงบประมาณรวมถึงการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

2. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของสำนักทะเบียนนักศึกษา ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารงาน และขั้นตอนการดำเนินงาน

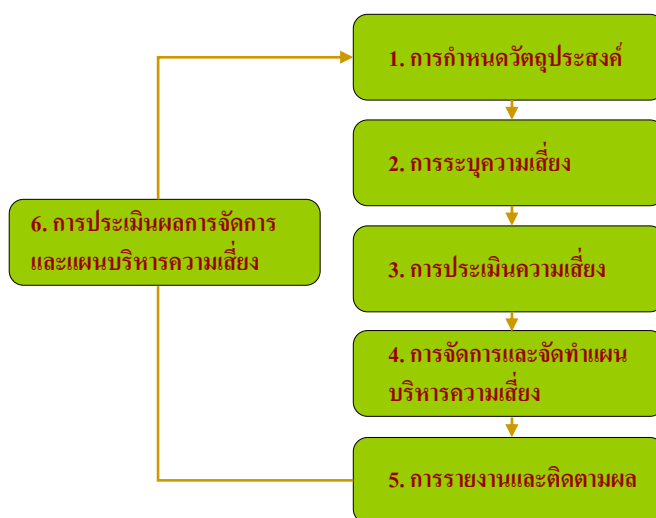
3. เพื่อสอบทานและวิเคราะห์งบประมาณของสำนักทะเบียนนักศึกษา โดยพิจารณาความเสี่ยง ความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของงบการเงิน เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง และป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการของสำนักทะเบียนนักศึกษา ลดระดับความเสี่ยงอยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรืออยู่ในระดับต่ำสุด เสียหายน้อยที่สุด

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้าและเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ลดโอกาสการสูญเสีย และเพิ่มโอกาสความสำเร็จ การสื่อสารให้บุคคลากรในสำนักทะเบียนนักศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. การรายงานและติดตามผล
6. การประเมินผลการจัดการและแผนบริหารความเสี่ยง



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

การบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร คณะผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ภารกิจหลัก และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสำนักทะเบียนนักศึกษา โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สามารถกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งในระดับแผนก และกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลและปรับปรุงเพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงที่เป็นเหตุการณ์ หรือภาวะคุกคาม หรือปัญหาอุปสรรค อันไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหัวใจวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสำนักทะเบียนนักศึกษา เบี่ยงเบนไป ตลอดจนเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน กฎระเบียบหรือจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถแยกลักษณะและประเภทของความเสี่ยงได้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน ที่เหมาะสมชัดเจน
2. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ระบบควบคุม ตรวจสอบ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายที่เกินความจำเป็นต่างๆ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด
5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กร

ซึ่ง ในการระบุความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักทะเบียนนักศึกษาได้ดำเนินการผสมผสานเทคนิคต่าง ๆ ร่วมกันในการระบุความเสี่ยง ดังนี้

- การสอบถาม/การสัมภาษณ์
- การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน
- การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
- การระดมความคิดจากแผนก และกลุ่มงาน ต่าง ๆ ภายในสำนักทะเบียนนักศึกษา (Brainstorming)
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- เว็บไซต์ ต่างๆ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนต่อจากการระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การประเมินความเสี่ยง โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้มาจัดทำเป็นตาราง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อสำนักทะเบียนนักศึกษา ความถี่ของการเกิดความเสี่ยงเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ส่วนผลกระทบที่มีต่อสำนักทะเบียนนักศึกษาเป็นการระบุว่าหากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้น จะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลความถี่และผลกระทบที่มีต่อสำนักทะเบียนนักศึกษา เพื่อเลือกวิธีการที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อไป

สำหรับการประเมินความเสี่ยงของ สำนักทะเบียนนักศึกษา ได้ใช้วิธีการสอบถาม/สัมภาษณ์ และประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักทะเบียนนักศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นและประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวม โดยการทบทวนและกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบ ซึ่งระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) จะได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของผลกระทบที่มีต่อ สำนักทะเบียนนักศึกษา (Impact) และระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เพื่อนำไปสร้างแผนภูมิความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการประเมินความถี่ที่จะเกิดขึ้นหรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่มีต่อ สำนักทะเบียนนักศึกษา (Impact) สำนักทะเบียนนักศึกษา ได้ใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

1. พิจารณาถึงความถี่หรือโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด โดยจัดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ โอกาสเกิดสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

2. พิจารณาถึงผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบต่อ สำนักทะเบียนนักศึกษา โดยจัดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ ความรุนแรงของผลกระทบสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสจะเกิดความเสี่ยงมีน้อย การประเมินความเสี่ยงจะต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากว่าควรอยู่ในระดับใดเพราะการวัดผลความเสี่ยงทำได้ยาก นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยงบางประเภทมีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าวในแต่ละครั้งเป็นเงินจำนวนน้อย แต่ในภาพรวมอาจก่อให้เกิดผลเสียหายอย่างมากต่อภาพลักษณ์ของสำนักทะเบียนนักศึกษา โดยได้ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมสถิติที่เกี่ยวข้อง

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ		
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิดประจำ-สูงมาก (Extremely Likely)	เกินกว่า 4 ครั้ง/เดือน	5
น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง-สูง (Likely)	1-4 ครั้ง/เดือน	4
เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง-ปานกลาง (Possible)	เกิน 6 ครั้ง/ปี	3
ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้น้อย-น้อย (Unlikely)	2-6 ครั้ง/ปี	2
ยากที่จะเกิดขึ้น-น้อยมาก (Rare)	1 ครั้ง/ปี	1

การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงและแผนภาพความเสี่ยง

ขั้นตอนต่อมา คือ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรใน สำนักทะเบียนนักศึกษา ได้เห็นภาพรวมเดียวกัน มีการกระจายตัวและความรุนแรง ที่ส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ของ สำนักทะเบียนนักศึกษา มากน้อยเพียงใดตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงจะต้องอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงของผลกระทบที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของสำนักทะเบียนนักศึกษา ซึ่งสีต่าง ๆ ที่ใส่ไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงจะเป็นเครื่องบอกให้รู้ถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่สำนักทะเบียนนักศึกษาสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเขียว เป็นการจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม สำหรับเกณฑ์การแบ่งระดับหรือขนาดของความเสี่ยงโดยรวมและขอบเขตการยอมรับความเสี่ยง (Risk Boundary)

แผนภูมิความเสี่ยงของ สำนักทะเบียนนักศึกษา สามารถแสดงได้ในรูปของความถี่และความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

โอกาส/ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5

เส้นแบ่งขอบเขตการยอมรับ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง เป็นการระบุระดับความเสี่ยง โดยรวมที่อาจเกิดขึ้นได้ซึ่งสามารถคำนวณได้จาก :

$$\text{ระดับความเสี่ยงโดยรวม} = \text{ระดับผลกระทบ (Impact)} \times \text{ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)}$$

สำนักทะเบียนนักศึกษาแบ่งระดับความเสี่ยงโดยรวมออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1-3	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีแผนจัดการความเสี่ยง
4-8	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้แต่จะต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เพิ่มสูงขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
9-16	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
17-25	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จะต้องรีบจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยทันที

นอกจากนี้เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้รับมือกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยแบ่งตามกลุ่มประเภทของความเสี่ยง (S-O-F-C-E) ซึ่งแผนภาพความเสี่ยงที่ดีต้องสามารถแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกิดมุมมองและจัดการกับความเสี่ยงได้ดีขึ้น เช่น ในกรณีที่มีความเสี่ยงตัวหนึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความเสี่ยงอีกตัวหนึ่ง โดยมีสาเหตุและผลกระทบคล้าย ๆ กันก็สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน หรือจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

ในปีงบประมาณ 2551 สำนักทะเบียนนักศึกษาได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ปฏิบัติจริง และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของสำนักทะเบียนนักศึกษา

การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ในขั้นเริ่มต้นของการจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เริ่มจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงหรือสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของผลกระทบให้ลงมาอยู่ในเขตสีเหลืองหรือสีเขียวของแผนภูมิความเสี่ยง ซึ่งแผนภูมิความเสี่ยงจะช่วยให้ในการจัดลำดับความเสี่ยงของ ว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป หลังจากได้จัดลำดับความเสี่ยงของ สำนักทะเบียนนักศึกษา แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณา 4 ทางเลือก

(4 T' Strategy) คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3. การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นๆ ได้

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื้อมมือของการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง

โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว จึงพิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ หากความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุมหรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น สำนักทะเบียนนักศึกษา ต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่ สำนักทะเบียนนักศึกษา ต้องการหรือยอมรับได้

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เรื่อง	ระบุชื่อแผนบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยเสี่ยง	เขียนอธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นปัจจัยเสี่ยงคืออะไร
หลักการและเหตุผล	ระบุถึงความจำเป็นที่ต้องจัดทำแผน บอกถึงสาเหตุและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน
วัตถุประสงค์ของแผนงาน	ระบุผลที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จ อ้างอิงด้วยปริมาณ ระยะเวลา สามารถวัดและประเมินผลได้
เป้าหมาย	ระบุตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดได้ว่าเมื่อดำเนินการตามแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่
ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุวัน/เดือน/ปี ที่เริ่มต้นและวัน/เดือน/ปี ที่สิ้นสุดการดำเนินงาน
ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผู้รับผิดชอบ/แผนก/กลุ่มงาน
รายละเอียดของแผนการบริหารความเสี่ยง	ระบุกิจกรรมที่ดำเนินงาน โดยระบุตามขั้นตอนในแต่ละช่วงเวลาก่อน - หลังตามแผนการดำเนินงาน
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระบุถึงประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งผลทางตรง และผลทางอ้อมที่ดีต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

การนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ

มีการสนับสนุนการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ และรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของ สำนักทะเบียนนักศึกษา โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของแผนก และกลุ่มงานต่าง ๆ ภายใน สำนักทะเบียนนักศึกษา

5. การรายงานและติดตามผล (Monitoring & Review)

มีการติดตามผลการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมว่า ได้มีการปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักทะเบียนนักศึกษา และวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม มีการรายงานผล เพื่อประเมินได้ว่ามาตรการ และระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ และเพื่อการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์

การรายงานและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

หลังจากนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ จะต้องมีการรายงานและติดตามผลหลังดำเนินการตามแผนทุก 6 เดือน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และทำการสอบถามว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานความก้าวหน้า รวมทั้งระบุปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้ เพื่อให้สามารถสอบถามสถานะของความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน รวมถึงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา

5. การรายงานและติดตามผล	
แผนบริหารความเสี่ยง.....	
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ.....	
<u>กิจกรรม</u>	<u>ผลลัพธ์/ตัวชี้วัดความเสี่ยง</u>
1.
2.
3.
ปัญหา/อุปสรรค.....	

6. การประเมินผลการจัดการแผนการบริหารความเสี่ยง

การติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรประเมินว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า สำนักทะเบียนนักศึกษา มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล

6. การประเมินผลการจัดการ และแผนบริหารความเสี่ยง	
แผนบริหารความเสี่ยง.....	
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ.....	
กิจกรรม	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัดความเสี่ยง
1.
2.
3.
ปัญหา/อุปสรรค.....
สรุปผลการตอบสนองความเสี่ยง.....
.....

ผลกระทบ

ความเป็นไปได้