

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ตุลาคม 2548

คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและประเทศชาติ

ตามบันทึกข้อตกลงประมินผลการดำเนินงานของ อ.ส.พ. ที่ลงนามต่อกระทรวงการคลัง ในหัวข้อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการบริหารความเสี่ยง กอปรกับผู้บริหารของ อ.ส.พ. ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว อ.ส.พ. โดยคณะกรรมการ อ.ส.พ. และผู้อำนวยการ อ.ส.พ. จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง ในการที่จะนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารและการปฏิบัติงานของ อ.ส.พ. บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นหลักประกันที่ อ.ส.พ. จะไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและนำไปสู่การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

สารบัญ

คำนำ	2
บทนำ	
ข้อมูลองค์การสวนพฤกษศาสตร์	4
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	7
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	8
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและหน้าที่ความรับผิดชอบ	9
กระบวนการการบริหารความเสี่ยง	
การกำหนดวัตถุประสงค์	12
การประเมินความเสี่ยง	13
การระบุความเสี่ยง	13
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	16
การจัดลำดับความเสี่ยง	18
การจัดการความเสี่ยง	19
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	21
การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	22
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	22
สรุปขั้นตอนกระบวนการการบริหารความเสี่ยง	23
ภาคผนวก	24

บทนำ

ข้อมูลองค์การสวนพฤกษศาสตร์

สถานภาพองค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมหรือประเภทที่ไม่มีแสวงหากำไร จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ พ.ศ. 2535 มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 40 ลงวันที่ 7 เมษายน 2535 เพื่อดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการดำเนินงานด้านสวนพฤกษศาสตร์ ทำให้การศึกษา ค้นคว้า วิจัย และรวบรวมข้อมูลทางด้านพรรณพฤกษชาติของประเทศไทยเป็นที่ไปอย่างล่าช้า ไม่ทันต่อภาวะวิกฤติของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 อ.ส.พ. จึงได้ย้ายไปสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

วัตถุประสงค์

1. รวบรวมพรรณไม้ต่างๆ เพื่อจัดปลูกให้เป็นหมวดหมู่
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
3. ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พรรณไม้ของประเทศไทย
4. ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยทางด้านพฤกษศาสตร์และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
5. เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสนทนาการพักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์
6. ปลูกฝังและกล่อมเกลাজิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ
7. นำเข้ามาในและส่งออกภายนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวข้องกับกิจการพฤกษศาสตร์
8. ประกอบกิจการพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกับกิจการพฤกษศาสตร์

ความสำคัญของการสวนพฤกษศาสตร์

จากการที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยมีสวนพฤกษศาสตร์ที่สมบูรณ์แบบแท้จริง เป็นศูนย์รวมพรรณไม้ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพืช อ.ส.พ. จึงเป็นศูนย์ศึกษา ค้นคว้า วิจัย อนุรักษ์ ผลิตบุคลากร และให้บริการด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศ เป็นสถานที่เผยแพร่ความสวยงาม และคุณค่าของพรรณไม้ไทย ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนโลก เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน โดยให้ความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน รวมทั้งการเป็นต้นแบบของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มครองและใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำทางด้านพฤกษศาสตร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์ ศึกษา วิจัย และเผยแพร่ความรู้ ทางด้านพรรณไม้ไทยเพื่อการเรียนรู้ของประชาชน

พันธกิจ

1. พัฒนาการศึกษ วิจัย อนุรักษ์ และรวบรวมพรรณไม้ ให้สู่ระดับการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค
2. มุ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางของข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ทางด้านพรรณไม้ เพื่อการเรียนรู้
3. มุ่งเน้นการเพิ่มขึ้นของรายได้และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
4. มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทันกับการเปลี่ยนแปลง

สำนักงาน

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ เลขที่ 100 หมู่ 9 ตำบลแม่แรม อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มีศูนย์รวมพรรณไม้ประจำภูมิภาค 3 แห่ง ได้แก่ ศูนย์รวมพรรณไม้ร่มเกล้า จังหวัดพิษณุโลก ศูนย์รวมพรรณไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น และศูนย์รวมพรรณไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดระยอง และมีศูนย์ประสานงาน ที่กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดกรุงเทพฯ

อัตรากำลัง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ มีอัตรากำลังเพื่อปฏิบัติงานทั้งสิ้น จำนวน 276 อัตรา ประกอบด้วย พนักงาน 90 อัตรา ลูกจ้างประจำ 6 อัตรา และลูกจ้างชั่วคราวรายวัน 180 อัตรา โดยปฏิบัติงานที่สำนักงาน

ใหญ่ 215 อัตรา ศูนย์รวมพรรณไม้ประจำภูมิภาค 58 อัตรา และศูนย์ประสานงาน กรุงเทพฯ 3 อัตรา (ปีงบประมาณ 2549)

งบประมาณและรายได้

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล เพื่อใช้สำหรับดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง สำหรับปีงบประมาณ 2549 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จำนวน 85,000,000 บาท

นอกจากนี้ อ.ส.พ. มีรายได้จากการดำเนินงานและการให้บริการอื่นๆขององค์กร ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียมการเข้าเยี่ยมชมสวน รายได้จากการอนุญาตให้เอกชนประกอบกิจการเช่าพื้นที่ รายได้จากการจำหน่ายสินค้าขององค์กร ของที่ระลึก หนังสือ พันธุ์ไม้ และสินค้าฝากขาย รายได้จากการจัดประชุมสัมมนา และรายได้อื่น สำหรับปีงบประมาณ 2549 อ.ส.พ. คาดว่าจะมีรายได้รวมประมาณ 12,000,000 บาท

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

จากความสำคัญของการสำรวจพหุศาสตร์ที่มีต่อการพัฒนาประเทศในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คุ้มครองและใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และสร้างความคุ้มค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้มีมติให้นำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งใช้เพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ลดการสูญเสีย และโอกาสที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพิ่มความเชื่อมั่นและศรัทธาของสาธารณะ ชุมชน และสังคมต่อการดำเนินงานของ อ.ส.พ.

ความท้าทายที่สำคัญของ อ.ส.พ. คือ การบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ดังนั้น หากมีการนำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงาน ก็จะทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆได้อย่างมั่นใจว่า ผลกระทบต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กร จะได้รับการพิจารณาและควบคุมแก้ไขอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดการกับปัจจัยเสี่ยงให้ลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อ.ส.พ. โดยคณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการ อ.ส.พ. ได้มีคำสั่งที่ 25/2548 และ 136/2548 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในการระบุน วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและนำไปสู่การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเชิงลบ สร้างความผิดพลาด ความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาส ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการ ซึ่งกำหนดแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อใช้ในการระบุน วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีระบบและให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

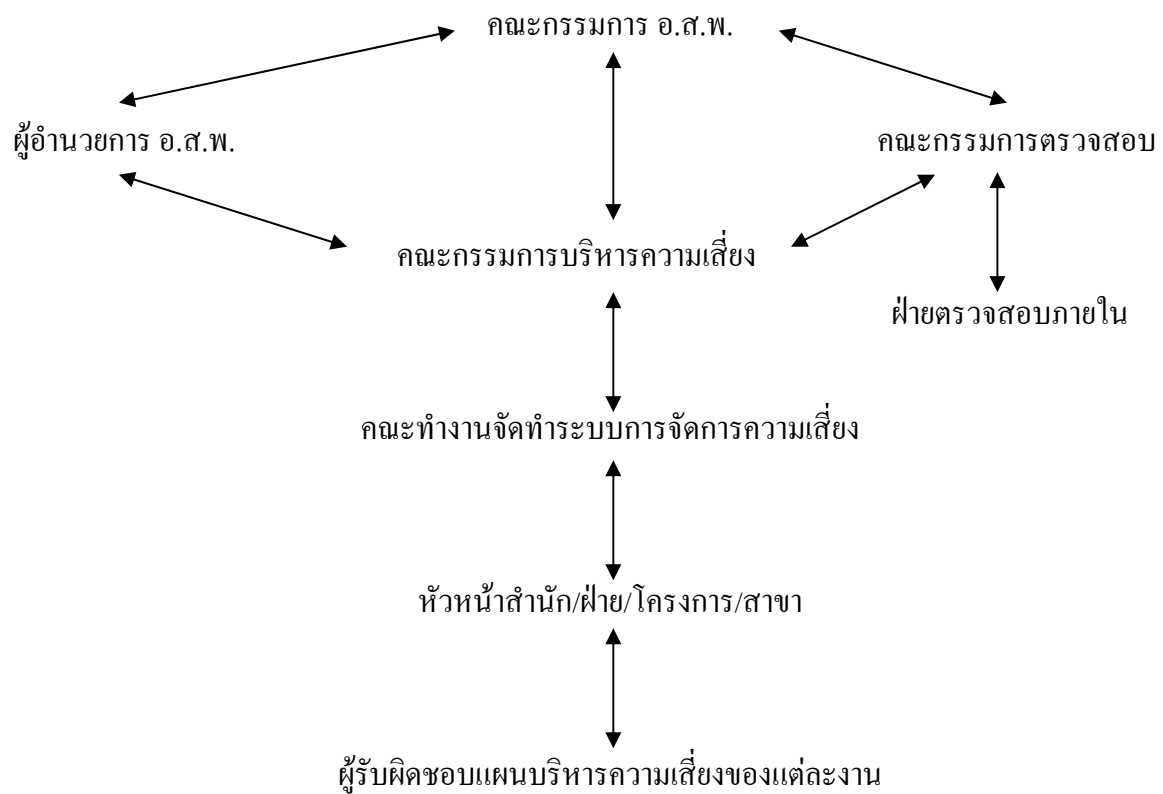
นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดนโยบายกำกับการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และให้ทุกหน่วยงานนำไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานทั่วองค์กร ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. ให้ทุกหน่วยงานในอ.ส.พ. รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการชี้แจงและการควบคุมความเสี่ยง มีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง
4. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและหน้าที่ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง อ.ส.พ.



หน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการ อ.ส.พ.

1. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
2. ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

ผู้อำนวยการ อ.ส.พ.

1. ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
2. รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. พิจารณาและนำเสนอระบบและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ อ.ส.พ.
3. กำกับดูแล ควบคุมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรวมให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ ตรวจสอบ ทบทวนและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
5. ผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสนับสนุนการบริหาร เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบ

1. กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
2. ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันและให้เชื่อมโยงกับการตรวจสอบและควบคุมภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

1. ตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.พ.
2. รายงานผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อถ่วงถ่วงและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง

1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานสามารถกำหนดแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ควบคุม แก้ไข และติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อทบทวนและนำเสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. จัดวางระบบและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ มีการเชื่อมโยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี
4. จัดทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม พร้อมข้อเสนอแนะ ปรับปรุง แก้ไข ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หัวหน้าสำนัก/ฝ่าย/โครงการ/สาขา

1. ระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์และประเมิน โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละสำนัก/ฝ่าย/โครงการ/สาขา
2. จัดทำแผนงานป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยง
3. มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนงานป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยง
4. กำกับดูแลผลการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละงาน

1. รายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดพันธกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร เช่นเดียวกับพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ด้านการศึกษา วิจัย รวบรวม และอนุรักษ์พรรณไม้ด้านการเผยแพร่และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านรายได้ และการพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ด้านการสำรวจและรวบรวมพรรณไม้ ด้านโครงการวิจัย ด้านการเพาะขยายพันธุ์พืชหายาก ด้านการจัดกิจกรรมให้ความรู้ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ (SMART) ดังนี้

- ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
- เป้าหมายนั้นต้องวัดผลและประเมินผลได้ (Measurable)
- เป้าหมายนั้นจะต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Achievable)
- ต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร (Reasonable)
- ต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Time constrained)

อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้ว ก็สามารถนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้

ตัวอย่าง

ภารกิจ รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ อ.ส.พ. เป็นแหล่งรวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้งที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ

กิจกรรม เก็บหาตัวอย่างพรรณไม้จากทั่วประเทศ นำมาทำเป็นตัวอย่างพรรณไม้แห้งตามกระบวนการการจัดทำตัวอย่างพรรณไม้แห้งมาตรฐาน มีการตรวจสอบชื่อวิทยาศาสตร์ที่ถูกต้อง และจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลพรรณไม้แห้งของ อ.ส.พ.

เป้าหมาย ในปีงบประมาณ 2549 ได้ไม่น้อยกว่า 1,000 ตัวอย่าง (number of specimens) และไม่ต่ำกว่า 140 ชนิด (number of species)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาเพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ซึ่งต้องพิจารณาสาเหตุความเสี่ยงทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก

การระบุปัจจัยเสี่ยงควรเริ่มต้นด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว เสียหาย หรือเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

ปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กรเอง เช่น ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค/ลูกค้า เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน ความรู้/ความสามารถของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน หรือการตัดสินใจผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนงานประจำปี เช่น ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงและโอกาสการเป็นสวนพฤษศาสตร์ชั้นนำในภูมิภาค ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงานโดยรวมขององค์กรที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามแผนงานที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงจากการที่พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลาออก ความเสี่ยงต่อพรมณ์ไม่ตาย สูญหาย และเสียหาย ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญหายของข้อมูล ความเสี่ยงต่อการประสบอันตรายจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าเยี่ยมชม ความเสี่ยงต่อการทำลายทรัพย์สินธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ความเสี่ยงต่อการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงต่อการบริหารงานทางการเงิน การใช้จ่ายเงิน การสูญเสียรายได้ เช่น ความเสี่ยงจากรายได้จากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นผลให้ไม่บรรลุตาม

แผนกลยุทธ์และข้อตกลงที่จัดทำไว้กับ TRIS ความเสี่ยงต่อการจัดทำและส่งแผนบริหารราชการแผ่นดิน และรายงานทางการเงินล่าช้ากว่ากำหนด ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

เพื่อให้การระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกระดับและส่วนงาน อ.ส.พ. ได้พิจารณาแบ่งระดับของการ ระบุความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ คือ

ระดับองค์กร

โดยคณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานใน ภาพรวมขององค์กร ทั้งทางด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยใช้วิธีการระดมสมอง จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ ของพนักงานทั้งองค์กร พิจารณา เอกสารที่เกี่ยวข้อง และทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อจัดทำ Objective Map และ Risk Map ข้อมูลที่ได้จะจัดส่งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาต่อไป

ระดับกิจกรรม

โดยหัวหน้าสำนัก/ฝ่าย/สาขา/โครงการ ผู้รับผิดชอบและสมาชิกในกลุ่มงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติหรือความบกพร่องจากกลไกการ ควบคุม ของงานในแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน และของโครงการต่างๆ โดยจัดทำ Process Map Objective Map และ Risk Map ข้อมูลที่ได้จะจัดส่งให้คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง เพื่อทบทวนและส่งต่อ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาต่อไป

ตัวอย่าง

<u>ภารกิจ</u>	รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง
<u>ความเสี่ยง</u>	1 ตัวอย่างพรรณไม้แห้งเสียหายระหว่างการจัดทำและจัดเก็บรักษา 2 ไม่สามารถระบุชื่อวิทยาศาสตร์ของพืชบางวงศ์ที่เก็บตัวอย่างมาได้
<u>ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง</u>	1.1 มาตรการในการจัดทำและจัดเก็บรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งไม่ดี ทำให้ตัวอย่างถูกทำลายจากแมลงและเชื้อรา 2.1 ขาดเอกสารตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์ 2.2 นักวิชาการขาดความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์
<u>ประเภทความเสี่ยง</u>	ด้านการดำเนินงาน

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว เพื่อที่จะได้ทราบว่าความเสี่ยงใดต้องรีบดำเนินการ แก้ไข ควบคุม มีวิธีใดในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ หรือสามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ จึง จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัยหลักคือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ว่ามี โอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และผลกระทบ (Impact, Consequence) ว่าหากมีเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น องค์กรได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยใช้ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เมื่อทราบวัตถุประสงค์ สามารถระบุความเสี่ยงรวมทั้งปัจจัยและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงทั้งใน ระดับองค์กรและระดับกิจกรรมแล้ว คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยงต้องนำข้อมูลทั้งหมดมา วิเคราะห์เชิงเหตุและผล เพื่อทบทวนและกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ อย่างเป็นรูปธรรม โดยการใช้วิธีการให้คะแนนดังนี้

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ผลกระทบ (Impact, Consequence)

ในการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับนั้น ควรต้องพิจารณาครอบคลุมให้ครบ ทุกด้าน ทั้งทางด้าน การดำเนินงาน บุคลากร องค์กร ทรัพย์สิน/การเงิน ผู้บริโภค/ลูกค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น

ผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์องค์กร

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ 2-5 วัน	3

น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

ผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่นหยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่นหยุดดำเนินการ 1 เดือน	4
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน	3
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน	2
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	1

ผลกระทบด้านทรัพย์สิน/การเงิน

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1,000,000 บาท	5
สูง	500,000-1,000,000 บาท	4
ปานกลาง	100,000-500,000 บาท	3
น้อย	10,000-100,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

ผลกระทบต่อบุคลากร

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	อันตรายถึงแก่ชีวิต สูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพ ถูกลงโทษให้ออกจากงาน	5
สูง	บาดเจ็บรุนแรงมาก พักงานมากกว่า 1 เดือน ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน	4
ปานกลาง	บาดเจ็บรุนแรง พักงานไม่เกิน 1 เดือน ถูกภาคทัณฑ์ คุณภาพชีวิต บรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	3
น้อย	บาดเจ็บ อาจต้องพักงาน แต่ไม่เกิน 7 วัน มีความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	2

น้อยมาก	บาดเจ็บเล็กน้อย มีความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง	1
---------	---	---

ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ทั้งหมด	5
สูง	เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญ	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความเสียหายไม่มาก	3
น้อย	เกิดปัญหาเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
น้อยมาก	เกิดปัญหาที่ไม่มีความสำคัญ	1

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Score, Risk Rating)

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว จะทราบว่าความเสี่ยงนั้นๆอยู่ในระดับใด (Low, Medium, High, Extreme) โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบจากตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) แล้วนำความเสี่ยงทั้งหมดมาจัดลำดับ หาวิธีจัดการและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นต่อไป เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงวิธีนี้ เป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งดุลยพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้น ในทางปฏิบัติควรต้องใช้การประเมินร่วมกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานในทุกระดับ ผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานนั้นๆโดยตรง เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลกันในการประเมิน

ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Likelihood	Consequences				
	Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
A (5) (Almost Certain)	H	H	E	E	E
B (4) (Likely)	M	H	H	E	E
C (3) (Moderate)	L	M	H	E	E
D (2) (Unlikely)	L	L	M	H	E
E (1) (Rare)	L	L	M	H	H

ตัวอย่าง

ภารกิจ	รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง		
ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1.1 มาตรการในการจัดทำและจัดเก็บรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งไม่ดี ทำให้ตัวอย่างถูกทำลายจากแมลงและเชื้อรา	ปานกลาง(3)	ปานกลาง(3)	สูง(H)
2.1 ขาดเอกสารตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	ปานกลาง(M)
2.2 นักวิชาการขาดความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	ปานกลาง(M)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

หลังจากทราบความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นและระดับความรุนแรงเสียหายที่อาจได้รับแล้ว ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีการกำจัด ป้องกัน ลด แบ่ง โอนย้าย หลีกเลี่ยง หรือควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) และสามารถกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่พิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Risk Assessment Matrix) สามารถกำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็น 4 ระดับ คือ

ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low)

โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เช่น มีการควบคุมเพิ่มเติม หรือโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ

ความเสี่ยงระดับสูง (High)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme)

ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้อย่างยิ่ง ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตัวอย่าง

ภารกิจ

รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง

ความเสี่ยง

1 ตัวอย่างพรรณไม้แห้งเสียหายระหว่างการจัดทำและจัดเก็บรักษา

ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง

1.1 มาตรการในการจัดทำและจัดเก็บรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งไม่ดี ทำให้ตัวอย่างถูกทำลายจากแมลงและเชื้อรา (ระดับความเสี่ยงสูง (H) ยอมรับไม่ได้ ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

ความเสี่ยง

2 ไม่สามารถระบุชื่อวิทยาศาสตร์ของพืชบางวงศ์ที่เก็บตัวอย่างมาได้

ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง

2.1 ขาดเอกสารตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม)

2.2 นักวิชาการขาดความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม)

การจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก ดังนี้

ยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

โอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย

ควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุมหรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control) การจัดทำแผนฉุกเฉิน

ยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้

ตัวอย่าง**ภารกิจ**

รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง

ความเสี่ยง

2 ไม่สามารถระบุชื่อวิทยาศาสตร์ของพืชบางวงศ์ที่เก็บตัวอย่างมาได้

ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง

2.1 ขาดเอกสารตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง M)

2.2 นักวิชาการขาดความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบชื่อของพืชบางวงศ์ (ระดับ

ความเสี่ยงปานกลาง M)

การจัดการความเสี่ยง

2.1 จัดหาเอกสารตรวจสอบชื่อพืช

- ส่งรายชื่อเอกสารที่ต้องการให้งานห้องสมุด

- งานห้องสมุดจัดหาเอกสารที่ต้องการ

- ติดตามผล

2.2 ขอรับความร่วมมือและช่วยเหลือทางวิชาการ

- นำตัวอย่างไปตรวจสอบ เทียบเคียงกับตัวอย่างที่เก็บไว้ที่หอพรรณไม้อื่น

- ติดต่อผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบตัวอย่าง

- ติดตามผล

ผู้รับผิดชอบ

งานหอพรรณไม้

ระยะเวลา

แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน หลังจากรับทราบปัญหา

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยที่แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบดังนี้

มีวิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้น

กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ตัวอย่าง**ภารกิจ**

รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้แห้ง

ความเสี่ยง

1 ตัวอย่างพรรณไม้แห้งเสียหายระหว่างการจัดทำและจัดเก็บรักษา

ปัจจัย, สาเหตุความเสี่ยง 1.1 มาตรการในการจัดทำและจัดเก็บรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งไม่ดี ทำให้ตัวอย่างถูกทำลายจากแมลงและเชื้อรา (ระดับความเสี่ยงสูง H)

แผนบริหาร (การลด) ความเสี่ยง

1 จัดทำขั้นตอนของการปฏิบัติงานและมาตรการในการจัดทำและจัดเก็บรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งอย่างละเอียด และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำและดูแลรักษาตัวอย่างพรรณไม้แห้งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การจัดทำและดูแลตัวอย่างพรรณไม้ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3 รายงานและติดตามผล

ผู้รับผิดชอบ

งานหอพรรณไม้

ระยะเวลา

แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Reporting and Risk Monitoring)

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม มีการจัดทำทะเบียนการบันทึกความเสี่ยง (Risk register) เพื่อให้ทราบว่าตัวควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ โดยในแต่ละเดือน ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงจะจัดทำรายงานความก้าวหน้า เสนอต่อหัวหน้าสำนัก/ฝ่าย/โครงการ/สาขา รวมทั้งระบุถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้ (ถ้ามี) เพื่อให้สามารถสอบทานสถานะของความเสี่ยง แผนการดำเนินงาน รวมถึงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันที่

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Evaluation)

คณะทำงานจัดทำระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

สรุปขั้นตอนกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

1 กำหนดวัตถุประสงค์

- 1.1 ระบุภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ ที่จะประเมินความเสี่ยง
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น
- 1.3 ระบุขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงาน (แบบฟอร์ม Key Process)
- 1.4 ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอนหลัก (แบบฟอร์ม Objective Map)

2 ประเมินความเสี่ยง

- 2.1 ระบุความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนหลัก (แบบฟอร์ม Risk Map)
- 2.2 ระบุปัจจัย/สาเหตุของความเสี่ยง (Risk Factor) และวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact, Consequence) (แบบฟอร์ม Risk Analysis)
- 2.3 จัดลำดับความเสี่ยง (ความเสี่ยงต่ำ, ปานกลาง, สูง, สูงมาก)
- 2.4 ระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ต้องควบคุม (ความเสี่ยงปานกลาง, สูง, สูงมาก)

3 จัดการความเสี่ยง

- 3.1 พิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญว่าควรมีมาตรการหรือวิธีการอะไรควบคุมและในปัจจุบันนั้นได้มีการควบคุมแล้วหรือไม่ ถ้ามีแล้วการควบคุมนั้นมีประสิทธิผลดีหรือไม่ (แบบฟอร์ม Control Analysis)
- 3.2 ถ้าความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญนั้นยังไม่ได้มีการควบคุมหรือมีการควบคุมแล้วแต่ไม่มีประสิทธิผลต้องมีการจัดการเพิ่มเติม (ความเสี่ยงปานกลาง) หรือจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ความเสี่ยงสูง, สูงมาก) เพื่อควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) (แบบฟอร์ม แผนบริหารความเสี่ยง)
- 3.3 รายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Register)
- 3.4 ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Evaluation)