

2025



# คู่มือบริหารความเสี่ยง

คณะพาณิชยศาสตร์นาวีนานาชาติ ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ศรีราชา

**KUIMS : RISK ASSESSMENT MANUAL 2025**

Faculty of International Maritime Studies :  
ภารกิจบริหารยุทธศาสตร์ งานบริหารและพัฒนางองค์กร



## สารบัญ

บทที่ ๑ บททั่วไป	๑
๑.๑ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	๑
๑.๒ ข้อมูลองค์กร	๒
๑.๓ การวิเคราะห์บริบทองค์กร	๑๐
๑.๔ ปรัชญาปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม อัตลักษณ์	๑๖
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๑๙
๒.๑ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑๙
๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)	๒๑
บทที่ ๓ กระบวนการการบริหารความเสี่ยง	๒๔
๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์	๒๔
๓.๒ ความเข้าใจองค์กรและบริบทองค์กร	๒๕
๓.๓ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	๒๕
๓.๔ การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)	๒๖
๓.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง	๓๒
๓.๖ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๓๓

## บททั่วไป

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของคณะพาณิชย์นาวินานาชาติ มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน คณะมีความตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน คณะจารย์ นิสิต และประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของคณะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการในด้านการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของคณะ ด้วยแนวคิดดังกล่าว คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ จึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้าน การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร และบุคลากร

จากข้างต้น งานบริหารและพัฒนาองค์กร คณะพาณิชย์นาวินานาชาติจึงได้มีแนวคิดในการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน และกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ทุกงานภายใต้คณะ สามารถใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นกลไกในการสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยง โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ทุกงานสามารถวางกรอบนโยบายการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงของคณะพาณิชย์นาวินานาชาติได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### ๑.๑ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง แก่บุคลากรของคณะพาณิชย์นาวินานาชาติ
๒. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร / ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทุกระดับของคณะพาณิชย์นาวินานาชาติ
๕. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง
๖. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

## ๑.๒ ข้อมูลองค์กร

คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการพาณิชย์นาวีทั้งระบบ และเพื่อรองรับนโยบายเพิ่มศักยภาพทางสมุทรภาพ และการพาณิชย์นาวีของประเทศ ผลิตบุคลากรทางการพาณิชย์นาวีเพื่อใช้ภายในประเทศรวมทั้งส่งออกบุคลากรไปยังต่างประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มความต้องการบุคลากรสูงขึ้นตามอัตราการขยายตัวของการค้าทางทะเล โดยได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๐ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๔๕ และมติการประชุมของคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย ครั้งที่ ๓/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๔๕ ให้จัดตั้งสถาบันพาณิชย์นาวินานาชาติ เป็นหน่วยงานในสังกัดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และใช้ชื่อแรกเริ่มว่า "สถาบันพาณิชย์นาวินานาชาติ" ในปี พ.ศ.๒๕๔๙ สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประกาศให้สถาบันพาณิชย์นาวินานาชาติ เป็นวิทยาลัยพาณิชย์นาวินานาชาติ มีฐานะเทียบเท่าคณะสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๔๙ โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ๓ ฝ่าย ประกอบด้วย ๑) ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป ๒) ฝ่ายบริหารการศึกษา และ ๓) ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

หลังจากนั้นสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีนโยบายการพัฒนาระบบการศึกษาและภาควิชา (Academic Department) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีความชัดเจนในการบริหารจัดการงานบุคคล ทรัพยากร และงบประมาณ ให้เหมาะสมกับภารกิจและการดำเนินงาน รวมทั้งรองรับการบริหารงานและขับเคลื่อนองค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันในการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงได้อนุมัติให้เปลี่ยนชื่อจาก วิทยาลัยพาณิชย์นาวินานาชาติ เป็น คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ และปรับโครงสร้างการแบ่งหน่วยราชการภายในใหม่คือ ๑) สำนักงานเลขานุการ (ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไปเดิม) ๒) ภาควิชาวิทยาการเดินเรือและโลจิสติกส์ทางทะเล ๓) ภาควิชาวิศวกรรมทางทะเล ๔) เปลี่ยนชื่อ ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ เป็น ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ โดยมีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ๕) ให้ยุบเลิกฝ่ายบริหารการศึกษา และโอนภารกิจ บุคลากร ทรัพย์สิน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปเป็นของภาควิชาที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์หลังเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ ได้ดำเนินการทบทวนภารกิจและการจัดโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเลขานุการ และ ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการให้เกิดความชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของคณะตามพันธกิจหลักและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเสนอขออนุมัติปรับโครงสร้างหน่วยงานภายใน โดยสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้อนุมัติในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ โดยแบ่งหน่วยงานภายในคณะพาณิชย์นาวินานาชาติ ใหม่ ดังนี้

- ๑) ภาควิชาวิทยาการเดินเรือและโลจิสติกส์ทางทะเล
- ๒) ภาควิชาวิศวกรรมทางทะเล
- ๓) สำนักงานเลขานุการ ประกอบด้วย

(๓.๑) งานบริหารและพัฒนาองค์กร (๓.๒) งานคลังและพัสดุ (๓.๓) งานกายภาพและเทคโนโลยีดิจิทัล (๓.๔) งานบริการการศึกษาและพัฒนานิสิต (๓.๕) งานวิจัยและบริการวิชาการ และยุบเลิกศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ โดยโอนภารกิจและบุคลากรไปเป็นของสำนักงานเลขานุการ

ปัจจุบันในส่วนของศูนย์วิจัยและบริการวิชาการเดิมที่ยุบเลิกไปนั้น ส่วนงานได้ขออนุมัติจัดตั้งหน่วยงานใหม่ซึ่งเป็นหน่วยงานไม่กำหนดสถานภาพและไม่แบ่งส่วนงานภายใน ได้แก่ “ศูนย์ Maritime Testing and Training Center : MTTC” สังกัดภายใต้ คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ โดยสภา



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้อนุมัติในการประชุมครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๖ (ตามประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่องการจัดตั้งศูนย์ Maritime Testing and Training Center : MTTC คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๗) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านการทดสอบทางวิศวกรรมต่อเรือและสมุทรศาสตร์ การผลิตเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรมทางทะเล และการบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชยการเรืออย่างครบวงจรและได้มาตรฐาน สามารถรองรับความต้องการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก : EEC ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าและเพิ่มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

### ๑.๒.๑ อาคารและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

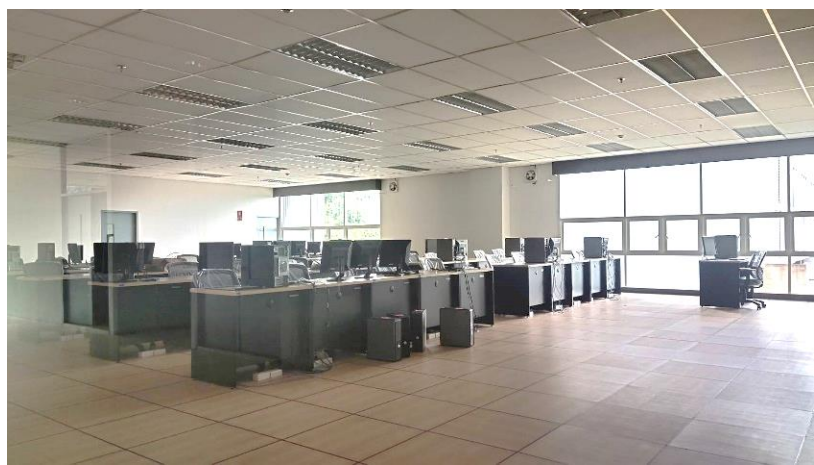


ปัจจุบันคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตั้งอยู่ที่อาคาร ๒๔ อาคารปฏิบัติการวิจัยพัฒนาการต่อเรือ วิศวกรรมทางทะเล และวิทยาการเดินเรือ ซึ่งเป็นอาคาร ๗ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๑๖,๕๕๒ ตารางเมตร พื้นที่ประกอบ ๔,๙๘๘ ตารางเมตร สามารถรองรับห้องปฏิบัติการ ครุภัณฑ์ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ได้ในอนาคต โดยในปัจจุบัน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ยังได้รับการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนตามแผนงานบูรณาการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ภายใต้โครงการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชยการเรือ : Maritime Training Center โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และเครื่องมือทางด้านพาณิชยการเรือที่ทันสมัย เพื่อรองรับการวิจัย ให้บริการวิชาการ และการจัดอบรมให้กับสถานประกอบการด้านพาณิชยการเรือ ได้แก่

- ๑) ชุดปฏิบัติการทดสอบถังลากเรือจำลอง (Towing Tank)
- ๒) ชุดปฏิบัติการทดสอบอ่างคลื่น (Wave Basin)
- ๓) ชุดปฏิบัติการทดสอบอุโมงค์น้ำ (Cavitation Tunnel)
- ๔) ชุดจำลองสะพานเดินเรือสำหรับการฝึกเดินเรือ (Bridge Simulator)
- ๕) ชุดจำลองห้องเครื่องยนต์เรือสำหรับการฝึกควบคุมเครื่องยนต์เรือ (Engine Room Simulator)
- ๖) ห้องปฏิบัติการฝึกการเชื่อม
- ๗) ห้องปฏิบัติการวิศวกรรมต่อเรือและเครื่องกลเรือ
- ๘) ห้องปฏิบัติการวิศวกรรมไฟฟ้าเรือ
- ๙) ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับการออกแบบเรือ



ห้องปฏิบัติการทางวิศวกรรมทางทะเล



ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์



ชุดปฏิบัติการทดสอบอุโมงค์น้ำ (Cavitation Tunnel)



ชุดปฏิบัติการทดสอบถังลากเรือจำลอง (Towing Tank)



โดยมีตัวอย่างการใช้ประโยชน์ดังนี้

ครุภัณฑ์	การใช้ประโยชน์
<p>๑. ชุดปฏิบัติการทดสอบถังลากเรือจำลอง</p>	<p><b>หลักสูตรอบรมสำหรับบุคคลภายนอก (ภาคอุตสาหกรรม)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบความต้านทานเรือ</li> <li>๒. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบความคงทนทะเล</li> <li>๓. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบระบบขับเคลื่อนเรือแบบเฉพาะส่วนใบจักร (Open water test)</li> <li>๔. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบระบบขับเคลื่อนเรือแบบขับเคลื่อนด้วยตัวเอง (Self-propulsion test)</li> <li>๕. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบอุปกรณ์ประมง</li> <li>๖. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบอุปกรณ์พลังงานทดแทน</li> <li>๗. ฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบอุปกรณ์เสริมตัวเรือเพื่อประหยัดพลังงาน</li> </ol> <p><b>การบริการวิชาการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริการวิชาการด้านการทดสอบความต้านทานเรือ</li> <li>๒. การบริการวิชาการด้านการทดสอบอุปกรณ์ประมง</li> </ol>
<p>๒. ชุดปฏิบัติการทดสอบแอ่งคลื่น</p>	<p><b>หลักสูตรอบรมสำหรับบุคคลภายนอก (ภาคอุตสาหกรรม)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ฝึกอบรมการทดสอบการทรงตัวและเสถียรภาพของเรือ</li> <li>๒. ฝึกอบรมและบริการวิชาการด้านการออกแบบเขื่อนกันคลื่น</li> <li>๓. ฝึกอบรมและบริการวิชาการด้านการออกแบบการปักไม้ไผ่ / เสาเข็มสลายคลื่น เพื่อป้องกันการกัดเซาะชายฝั่ง</li> <li>๔. ฝึกอบรมและบริการวิชาการด้านการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการที่เกี่ยวข้องกับทะเล เช่นการรั่วไหลของน้ำมัน การฟุ้งกระจายของตะกอน หรือสาร</li> <li>๕. ฝึกอบรมด้านความคงทนทะเล การกัดกร่อนจากความเค็ม</li> <li>๖. ฝึกอบรมด้านการสลายพลังงานคลื่นของปะการังเทียม</li> </ol> <p><b>การบริการวิชาการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริการวิชาการด้านการวิเคราะห์ประสิทธิภาพเครื่องกำเนิดพลังงานไฟฟ้าจากคลื่น</li> </ol>



ครูภัณฑ์	การใช้ประโยชน์
๓. ชุดปฏิบัติการทดสอบอุโมงค์น้ำ	<b>หลักสูตรอบรมสำหรับบุคคลภายนอก (ภาคอุตสาหกรรม)</b> การฝึกอบรมออกแบบและทดสอบใบจักรเรือชั้นพื้นฐาน การฝึกอบรมการออกแบบและทดสอบใบจักรเรือชั้นสูง <b>การบริการวิชาการ</b> การบริการวิชาการการทดสอบประสิทธิภาพใบจักร
๔. ชุดจำลองสะพานเดินเรือสำหรับการฝึกเดินเรือ	<b>การฝึกอบรม</b> ๑. การฝึกอบรมการใช้งานแผนที่เดินเรืออิเล็กทรอนิกส์ ๒. การฝึกอบรมการเดินเรือด้วยเรดาร์ และอาร์พีเอ สำหรับผู้ปฏิบัติงานบนเรือ ๓. การฝึกอบรมหลักสูตรเรดาร์, อาร์พีเอ และการการทำงานเป็นทีมบนสะพานเดินเรือสำหรับการค้นหาและช่วยเหลือผู้ประสบภัย ๔. การฝึกอบรมหลักสูตรการใช้อุปกรณ์แสดงตำแหน่งที่เรือด้วยตนเอง ๕. การฝึกอบรมหลักสูตรการใช้งานสะพานเดินเรือจำลอง และการทำงานเป็นทีมบนสะพานเดินเรือ
๕. ชุดจำลองห้องเครื่องยนต์เรือสำหรับการฝึกควบคุมเครื่องยนต์เรือ	<b>การอบรม</b> ๑. การฝึกอบรมการใช้งานเครื่องจำลองห้องเครื่องยนต์ ๒. การฝึกอบรมนายประจำเรือผู้ปฏิบัติงานเข้ายามในห้องเครื่อง

และมีการใช้อาคารเรียนร่วมกับคณะอื่นที่ส่วนกลางวิทยาเขตศรีราชาจัดให้ โดยมีสัดส่วนอุปกรณ์อย่างครบถ้วนทุกอาคารเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของคณาจารย์และนิสิต จำนวน ๕ อาคาร ดังนี้



#### อาคาร ๑ บริการวิทยาการ

เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๔ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๙,๓๘๙ ตารางเมตร เป็นที่ทำการของสำนักงานวิทยาเขต สำนักวิทยบริการคณะพาณิชยศาสตร์บริหารธุรกิจ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และห้องประชุม



#### อาคาร ๕ วิทยาศาสตร์พื้นฐาน

เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๒ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๑,๓๑๔.๘ ตารางเมตร เป็นที่ทำการของคณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา ห้องเรียน



### อาคาร ๖ ศูนย์เรียนรวม

เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๓ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๒,๑๖๔ ตารางเมตรประกอบด้วยห้องเรียนขนาด ๓๐๐ ที่นั่ง ๑ ห้อง ขนาด ๒๐๐ ที่นั่ง ๑ ห้อง และขนาด ๑๘๐ ที่นั่ง ๑ ห้อง

### อาคาร ๑๐ ศูนย์เรียนรวม ๒

เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๔ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๕,๓๘๘ ตารางเมตรเป็นที่ทำการของคณะวิทยาการจัดการ ห้องเรียนขนาดเล็ก ๑๖ ห้อง ห้องเรียนขนาดกลาง ๙ ห้อง ห้องเรียนขนาดใหญ่ ๒ ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษา

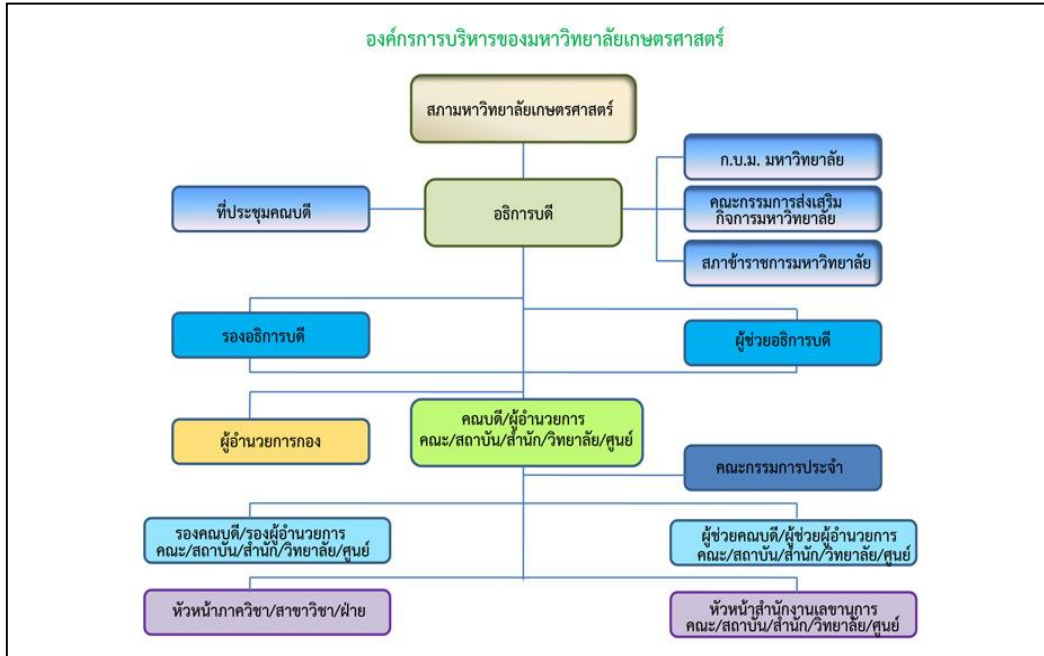


### อาคาร ๑๗ ศูนย์เรียนรวม ๓

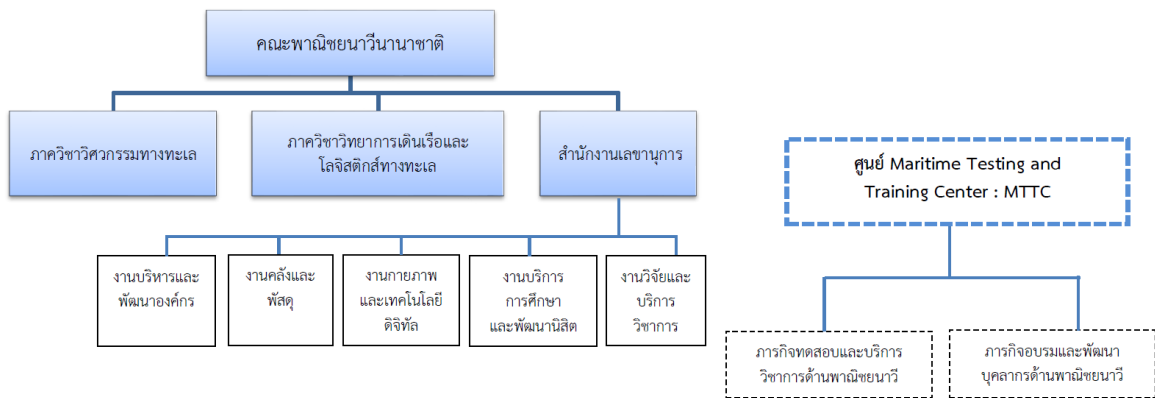
เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๔ ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย ๙,๘๗๘ ตารางเมตร เป็นอาคารที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันเพื่อรองรับการเรียนการสอนภาคบรรยายของทุกคณะภายในวิทยาเขตศรีราชาตลอดจนใช้เป็นห้องฝึกอบรม สัมมนา และบริการวิชาการแก่ชุมชนด้วย

๑.๒.๒ โครงสร้างองค์กร

องค์กรการบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



โครงสร้างหน่วยงาน คณะพาณิชยศาสตร์นาวีนาชาติ



หมายเหตุ ศูนย์ Maritime Testing and Training Center : MTTC เป็นหน่วยงานไม่กำหนดสถานภาพและไม่แบ่งหน่วยงานภายใน (อ้างอิงตามประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ณ วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๓)

### ๑.๒.๓ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

คณะพาณิชยนาวิธานาชาติ มีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี รวมทั้งหมด ๔ หลักสูตร

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมต่อเรือและวิศวกรรมสมุทรศาสตร์
- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกลเรือ
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การเดินเรือ
- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการขนส่งทางทะเล

และอยู่ระหว่างการขออนุมัติหลักสูตรระดับปริญญาโท ๒ หลักสูตร ได้แก่

- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาโลจิสติกส์ทางทะเลและการพัฒนาที่ยั่งยืน
- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมต่อเรือและวิศวกรรมสมุทรศาสตร์

### ๑.๓ การวิเคราะห์บริบทองค์กร

#### ๑.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทองค์กรด้วย SWOT

##### จุดแข็ง

- องค์ความรู้ด้านพาณิชยนาวิธานาที่มีความหลากหลาย
- ความเป็นอัตลักษณ์น่าสนใจ
- บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่มีความสามารถหลากหลาย ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีความคล่องตัว
- มีขั้นตอนระเบียบการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามขั้นตอน
- อาจารย์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้สามารถสร้างผลงานวิชาการและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดความน่าเชื่อถือ
- มีอาคารสถานที่ และอุปกรณ์การสอนการวิจัย ทำให้สามารถขยายรูปแบบการให้การศึกษาได้
- องค์กรมีการใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้บุคลากรทราบถึงทิศทางและสถานะขององค์กรในปัจจุบัน

##### จุดอ่อน

- การประชาสัมพันธ์หลักสูตรไม่เป็นเชิงรุก ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก ไม่สม่ำเสมอ ทำให้ไม่สามารถนำเสนอชื่อเสียง/จุดเด่นคณะ ให้เป็นที่คุ้นเคยทั้งในและนอกประเทศได้
- ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรพัฒนาอย่างล่าช้า ขาดระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรอบด้าน
- หลักสูตรและผู้สอนต้องได้รับการรับรองจากหลายหน่วยงาน
- หลักสูตรมีความเฉพาะทาง ทำให้จำนวนกลุ่มเป้าหมายมีจำกัดส่งผลให้เกิดจำนวนนิสิตไม่เป็นไปตามแผนการรับนิสิต



- ขาดบุคลากรความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาชีพ เช่น ระดับกับตันเรือ ตันกลเรือ
- การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการบุคลากรไม่ชัดเจน ทำให้องค์กรไม่สามารถผลักดันการสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ขาดความชัดเจนในค่านิยมของคณะ ทำให้ยากต่อการทราบถึงคุณค่าของพฤติกรรมที่แสดงออก และทำใ้แนวทางร่วมกันในการทำงานขาดความชัดเจน เช่น บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนไม่เข้าใจการมอบหมายงานตามตำแหน่งงาน และบุคลากรสายวิชาการบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาตนเองและร่วมผลักดันงานส่วนรวมของคณะ

### โอกาส

- คณะพาณิชย์นาวีนานาชาติอยู่ในเขต EEC และเป็นหนึ่งใน แผนงาน EECHDC ทำให้สามารถขยายธุรกิจการให้บริการกับผู้ใช้บัณฑิตและบัณฑิตสามารถหางานทำได้ง่ายขึ้น
- ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยทำให้ดึงดูดผู้สนใจเข้าศึกษาต่อ
- คณะฯ มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนนิสิตและบุคลากรส่งผลให้คณะมีชื่อเสียงรู้จักในระดับสากล
- การปรับปรุงกฎกระทรวงอ.ด้านการพัฒนาคุณภาพ ทำให้คณะฯมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีกฎ/ระเบียบ ที่ชัดเจน ในการควบคุมการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การบริหารมีความชัดเจนและง่ายต่อการจัดการองค์กร
- สภาพเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ผันผวน ทำให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความยากลำบากของคณะ และเกิดความร่วมมือในการผลักดันคณะให้บรรลุเป้าหมาย

### อุปสรรค

- จำนวนเด็กมัธยมลดลงส่งผลให้จำนวนนิสิตที่ลดลง ทำให้คณะฯมีรายได้ลดลง
- แนวโน้มความสนใจในอาชีพพาณิชย์นาวียังไม่ดีตลาดแรงงานจึงเป็นอุปสรรคต่อจำนวนผู้สนใจเข้าเรียนในบางสาขาวิชา
- นโยบายของรัฐบาลไม่มีความชัดเจนในการผลักดันและส่งเสริมกิจการพาณิชย์นาวี ทำให้ได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณนโยบายสนับสนุนจากรัฐลดลงทุกปี ทำให้คณะฯต้องมีกลยุทธ์เชิงรุกในทุกมิติ
- ระบบเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากงานแบบครั้งคราว ทำให้บุคลากรคณะอาจจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปประกอบอาชีพเสริมขาดความทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

### ๑.๓.๒ SA : strategic advantage : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (จากจุดแข็ง)

SA๑ : มีอาคารสถานที่และเครื่องมือ พร้อมสำหรับให้บริการการฝึกอบรมและการวิจัย

SA๒ : มีหลักสูตรและบุคลากรที่ได้รับการรับรองจากสถาบันวิชาชีพทางด้านพาณิชย์นาวี

SA๓ : สร้างความร่วมมือกับกรมเจ้าท่า ศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี สมาคมเจ้าของเรือไทย สมาคมต่อเรือและซ่อมแซมเรือ บริษัท ฮัทซันท์พอร์ท (ประเทศไทย) จำกัด วิทยาลัย IRPC บริษัทมาร์ชัน จำกัด (มหาชน) และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ

SA๔ : สร้างความร่วมมือกับ World Maritime University / University Malaysia Tarengganu / Harbin Engineering University

### **๑.๓.๓ SC : strategic Challenge : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (จากจุดอ่อน)**

SC๑ : ปรับปรุงระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการประชาสัมพันธ์จากภายใน สู่ภายนอก ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก

SC๒ : ปรับปรุงหลักสูตรให้น่าสนใจและมีความทันสมัย โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพยากรณ์การปรับปรุงหลักสูตรตามแนวโน้มในอนาคตอย่างน้อย ๓-๕ ปี และยังคงคำนึงถึงเกณฑ์การรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

SC๓ : ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลางเพื่อสนับสนุนค่าประสบการณ์วิชาชีพให้กับผู้สอนที่มีประสบการณ์ เช่น กัปตันหรือตันกลเรือ

SC๔ : การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของบุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ควรจะเป็น

SC๕ : สร้างทัศนคติในการทำงานอย่างมืออาชีพ

SC๖ : การตลาด ASEAN / หลักสูตรต่อเนื่อง (ปวช.ปวส.)

SC๗ : การหารายได้จากศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ

SC๘ : การจัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับ Offshore Renewable Energy

SC๙ : การจัดสภาพแวดล้อมภายในให้เป็น International Environment

### **๑.๓.๔ SOP : strategic opportunity : โอกาสเชิงกลยุทธ์ (จากโอกาส)**

SOp๑ : ต่อยอดธุรกิจจากงานวิจัย

SOp๒ : ศูนย์ธุรกิจเฉพาะด้าน

SOp๓ : ขยายกลุ่มลูกค้าไปต่างประเทศ (หลักสูตรต่อเรือ / Non Degree)

SOp๔ : ผลิตบุคลากรบนเรือสำราญ

SOp๕ : การจัดการการขนส่งสินค้าเกษตรส่งออก ร่วมกับอุตสาหกรรมเกษตร

SOp๖ : ผลิตบุคลากรสาธารณสุขบนเรือ

SOp๗ : จัดทำหลักสูตรปริญญาตรีต่อเนื่องนอกที่ตั้งกับสถาบันที่ทำความร่วมมือ (IRPC)

SOp๘ : เป็นศูนย์รวมข้อมูลและรับเป็นที่ปรึกษาการต่อเรือเพื่อขยายธุรกิจ

๑.๓.๕ ความต้องการ / ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะพาณิชยนาวินานาชาติ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(ความต้องการ / ความคาดหวัง)
ภายใน	๑. ฝ่ายบริหาร
	๑. คณะพาณิชยนาวินานาชาติเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ วิจัยและนวัตกรรม ด้านพาณิชยนาวิแบบครบวงจร
	๑.๑ คณะฯ มีเครือข่ายความร่วมมือด้านพาณิชยนาวิ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และศิษย์เก่า เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ
	๑.๒ คณะฯ สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงบูรณาการศาสตร์ และการบริการวิชาการเชิงรุก ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจได้
	๑.๓ คณะฯ มีระบบการศึกษา การเรียนการสอน ที่มีความยืดหยุ่น รองรับกลุ่มเป้าหมาย
	๑.๔ คณะฯ มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาด้านพาณิชยนาวิอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
	๑.๕ ชุมชนโดยรอบมีคุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน
	๒. มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการพาณิชยนาวิในระดับสากล
	๒.๑ คณะฯ มีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านพาณิชยนาวิที่สร้างมูลค่าและมีมาตรฐานในระดับสากล
	๒.๒ อาจารย์ บุคลากร และนิสิต มีศักยภาพและความพร้อมเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการพาณิชยนาวิในระดับสากล
	๒.๓ คณะฯ มีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ทางวิชาการและงานวิจัยร่วมกับพันธมิตรในต่างประเทศ โดยจับมือพันธมิตรสร้างบริการใหม่ๆ และสานต่อความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่มีผลสำเร็จชัดเจน
	๓. การดำเนินงานตามภารกิจมีคุณภาพและประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาล
	๓.๑ การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ มีวัฒนธรรมการทำงานที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
	๔. มีการสร้างงานวิจัยและบริการวิชาการด้านการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมพาณิชยนาวิ เพื่อสุขภาพที่ดีของบุคลากรพาณิชยนาวิและสังคม
๕. มีศักยภาพในการบริหารและจัดหาทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	
๕.๑ ยกระดับระบบการบริหาร การจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถสร้างนวัตกรรมจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(ความต้องการ / ความคาดหวัง)	
ภายใน	๓. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	๑. คณะฯ บริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนตรงตามกรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ปฏิทินการศึกษา)
		๒. มหาวิทยาลัยมี Ranking ในระดับสูง (มก.อาศัยข้อมูลจำนวนผลงานวิจัยและการตีพิมพ์จากคณะ)
๔. นิสิต	๑. นิสิต	๑. มีงานทำตามสายงานที่ศึกษาหลังจบการศึกษา
		๒. มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่เพียงพอสำหรับการทำงาน และมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน
		๓. สำเร็จการศึกษาในระยะเวลาที่กำหนด
๕. อาจารย์	๑. อาจารย์	๑. ได้รับการพัฒนาและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามระยะเวลาที่เหมาะสม
		๒. ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสม
		๓. ได้รับการสนับสนุนทั้งในส่วนของงบประมาณ และสนับสนุนการดำเนินการด้านการวิจัย
		๔. ผลงานวิจัยได้รับการยอมรับ/ตีพิมพ์
		๕. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรการเรียนรู้ พร้อมสำหรับการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย
๖. อาจารย์พิเศษ		ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสม
๗. เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน และช่วยวิชาการ	๑. เจ้าหน้าที่	๑. ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสม
		๒. มีโอกาสก้าวหน้าตามสายงาน
		๓. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรการเรียนรู้ พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน
		๔. มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเอง
๘. ผู้ทรงคุณวุฒิ		ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสม
๙. หน่วยงานภายใน		มีการสื่อสาร การประสานงานที่ชัดเจน ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(ความต้องการ / ความคาดหวัง)
ภายนอก ๑. กรมเจ้าท่า / หน่วยงานระหว่างประเทศ	๑. หลักสูตรของคณะฯ มีมาตรฐาน และมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
	๒. หลักสูตรการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของคณะฯ ถูกต้องสอดคล้องตามข้อกำหนด หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
	๓. การบริหารจัดการทรัพยากร อาจารย์ บุคลากร ถูกต้องสอดคล้องตามข้อกำหนด หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
๒. สกอ. / สภาวิศวกร / กสทช.	๑. หลักสูตรการจัดการศึกษาและฝึกอบรมของคณะฯ ถูกต้องสอดคล้องตามข้อกำหนด หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
	๒. มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้ใช้บัณฑิต
๓. ผู้ปกครอง	๑. บุตร-หลาน ที่สำเร็จการศึกษา มีความรู้และมึ่งงานทำตามสายงาน
	๒. บุตร-หลาน ได้รับการจัดการเรียนการสอนที่ครบถ้วนตามหลักสูตรและมีคุณภาพ
	๓. ติดต่อประสานงานกับทางคณะฯ ได้อย่างรวดเร็ว
๔. ชุมชน	นำองค์ความรู้ด้านพาณิชยนาวิและที่เกี่ยวข้องไปพัฒนาชุมชน
๕. ผู้ประกอบการ	๑. ได้ผู้ปฏิบัติงาน (บัณฑิต) ที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้ดีมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และมีคุณธรรมจริยธรรม
	๒. ได้นวัตกรรมหรือองค์ความรู้จากการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจได้
๖. ประชาชาติ	นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ไปใช้ในการพัฒนาประเทศไทย
๗. ซัพพลายเออร์ / ผู้รับจ้างจากภายนอก	ได้รับความเป็นธรรม ความเสมอภาค และความโปร่งใสในการติดต่อซื้อขายกับคณะฯ

## ปรัชญา ปณิธาน

เพื่อสร้างองค์ความรู้ ยกระดับกิจการพาณิชยนาวี นำคุณภาพชีวิตที่ดีสู่ประชาคมโลก

### วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้  
วิจัยและนวัตกรรม  
ด้านพาณิชยนาวีแบบครบวงจร

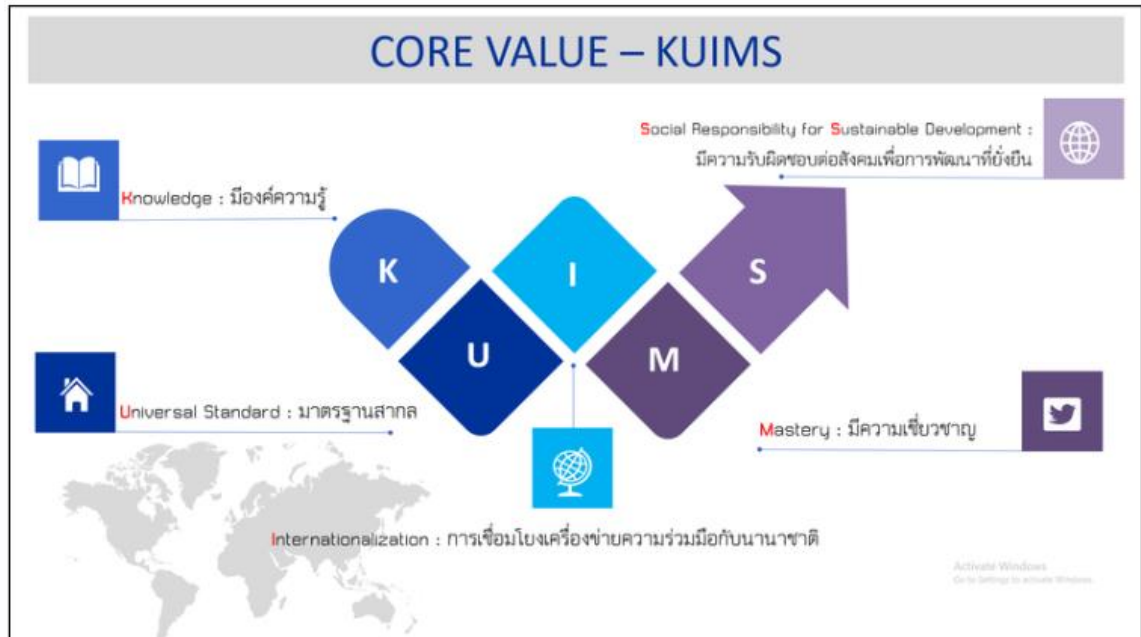


### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและโลจิสติกส์ทางทะเล ที่มีคุณภาพในระดับสากล
2. ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และโลจิสติกส์ทางทะเลที่มีความเป็นเลิศในระดับโลก
3. ให้บริการทางวิชาการ แก่หน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนทั้งในและต่างประเทศ
4. อนุรักษ์สืบสานศิลปวัฒนธรรม และจารีตประเพณีที่ดีงาม
5. บริหารงานยึดหลักธรรมาภิบาล ระบบงานชัดเจน รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

## ค่านิยมองค์กร

คณะพาณิชยศาสตร์บริหารธุรกิจมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นหน่วยงานการศึกษาด้านพาณิชยศาสตร์ในระดับมาตรฐานสากล จึงได้กำหนดค่านิยมองค์กรขึ้น โดยใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษของคณะและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ KU-IMS เป็นสัญลักษณ์ โดยอักษรดังกล่าวมีความหมาย ดังนี้คือ



## ค่านิยมด้านการบริหาร

ผู้บริหารคณะพิจารณาว่าค่านิยม 10 ข้อตามหลักธรรมาภิบาลจะเป็นแนวทางสำคัญของการบริหาร การปฏิบัติงานและวัฒนธรรมของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะประสบความสำเร็จได้ จึงได้กำหนดค่านิยมด้านการบริหาร ดังนี้



## อัตลักษณ์

ใส่ใจ มีวินัยรับผิดชอบ รอบรู้เป็นสากล พากเพียร เรียนเป็นเลิศ (MARINE)

## เป้าประสงค์ (Goal)

### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินด้านการพาณิชยนาวิ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

- เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านพาณิชยนาวิ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และศิษย์เก่า เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ
- เพื่อผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงบูรณาการศาสตร์ และส่งเสริมการบริการวิชาการเชิงรุก
- เพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การเรียนการสอน ให้มีความยืดหยุ่น รองรับกลุ่มเป้าหมาย
- เพื่อสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาด้านพาณิชยนาวิอื่น ๆ
- เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และคุณภาพสิ่งแวดล้อมของชุมชนอย่างยั่งยืน

### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการพาณิชยนาวิในระดับสากล

- พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมด้านพาณิชยนาวิที่สร้างมูลค่าและมีมาตรฐานในระดับสากล
- เพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อม (Mobility) อาจารย์ บุคลากร และนิสิต สู่อุตสาหกรรม
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ทางวิชาการและงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศ

### ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจบนหลักธรรมาภิบาล

- เพื่อพัฒนาการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหาร การจัดการ และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

### ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบูรณาการศาสตร์สู่สุขภาพ เพื่อสุขภาวะที่ดีของบุคลากรพาณิชยนาวิและสังคม

- เพื่อพัฒนางานวิจัยและบริการวิชาการด้านการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมพาณิชยนาวิ

### ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารและจัดหาทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

- เพื่อยกระดับระบบการบริหาร การจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถสร้างนวัตกรรมจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

### ๒.๑ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ((๒๕๕๔: ๘๗; ๒๕๕๑: ๘๕; ๒๕๔๙: ๒) ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission : COSO (๒๐๐๔)

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) (๒๕๔๘) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ความต้องการ และมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผน จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ในปัจจุบันองค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่ได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework เหตุผลหนึ่งเนื่องด้วยแนวทางนี้เป็นการต่อยอดต่อเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกรอบการควบคุมภายในหรือ Internal Control ที่มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือสนับสนุนรายงานทางการเงินให้กับบริษัทผู้ตรวจสอบบัญชี โดยเป็นข้อมูลสำคัญในกระบวนการตรวจสอบทางการเงินและบัญชีของกิจการต่างๆ ซึ่งกิจการต่างๆ มีความคุ้นเคยกันมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ ๑๙๙๐ ซึ่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งเป็นกระบวนการที่หลายมหาวิทยาลัยก็ดำเนินการใช้ตามมาตรฐานนี้เช่นกัน และส่งมอบนโยบายและแนวทางมายังส่วนงานระดับคณะ ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO

#### COSO คืออะไร

##### หลักการและแนวคิดสากลเกี่ยวกับ COSO

COSO คือ กรอบแนวคิดการควบคุม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring of the Treadway Commission เป็นคณะทำงาน

ที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปีค.ศ. ๑๙๘๕ โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน ทั้งนี้ COSO ประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่

๑. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

๒. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล: Institute of Internal Auditors (IIA)

๓. สถาบันผู้บริหารการเงิน: Financial Executives Institute (FEI)

๔. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา: American Accounting Association (AAA)

๕. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร: Institute of Management Accountants (IMA)

ค.ศ. ๑๙๘๕ มีการจัดตั้งคณะกรรมการธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission โดยตั้งขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ค.ศ. ๑๙๘๗ Treadway Commission ได้เสนอให้ตั้งคณะกรรมการ ในนามว่า Committee of Sponsoring of the Treadway Commission หรือ COSO เพื่อศึกษาและพัฒนากรอบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

ค.ศ. ๑๙๙๒ COSO ได้เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control - Integrated Framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ ด้านที่สัมพันธ์กัน กรอบงานการควบคุมนี้ บางที่เรียกกันว่า COSO ๑

ค.ศ. ๒๐๐๔ COSO ได้เสนอกรอบงานการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management- Integrated Framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ด้านที่สัมพันธ์กัน ซึ่งพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน และองค์ประกอบเหล่านี้ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม กรอบงาน การควบคุมนี้บางที่เรียกกันว่า COSO ๒

ค.ศ. ๒๐๐๖ COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายในด้านการจัดทำงบการเงิน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ และ ๒๐ หลักการ โดยได้ดัดแปลงกรอบงานการควบคุมภายในเดิม (COSO ๑) เพื่อลดต้นทุนในการควบคุมภายในด้านการจัดทำงบการเงินตามกฎหมาย US. Sarbanes - Oxley Act (๒๐๐๒) สำหรับกิจการขนาดเล็ก Internal Control over Financial Report - Guidance for Small Public Companies แนวทางนี้นิยมเรียกกันว่า COSO ๓

ค.ศ. ๒๐๐๙ COSO ๔ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control

ค.ศ. ๒๐๑๓ COSO ได้ประกาศแนวทางการควบคุมภายในด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่งบการเงิน ซึ่งยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ค.ศ. ๑๙๙๒ (Internal Control - Integrated Framework) ที่กำหนดให้การควบคุมภายในมีองค์ประกอบหลัก ๕ องค์ประกอบ แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น เรียกกันว่า COSO ๒๐๑๓

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM นี้ได้ถูกใช้มากกว่า ๒๐ ปี (ตั้งแต่ปี ๒๐๐๔) ท่ามกลางการใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นเรื่อยๆ และสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค และระดับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดย COSO ได้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงใหม่จนแล้วเสร็จ เผยแพร่ในเดือนมิถุนายน ปี ๒๐๑๗ และใช้ชื่อ

กรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่นี้ว่า Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance การทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ COSO-ERM นี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น โดยแบ่งออกเป็น ๒๐ หลักการใน ๕ องค์ประกอบ (จากเดิมมีเฉพาะ ๘ องค์ประกอบ) คือ

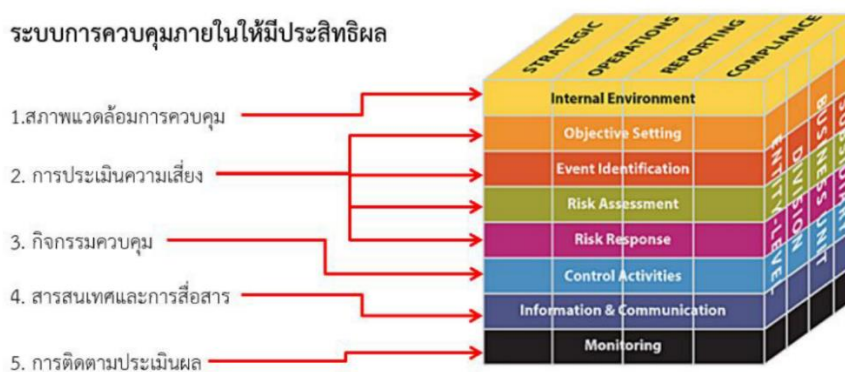
- ๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร)
- ๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร)
- ๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน)
- ๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง)
- ๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง

## ๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)

การควบคุมภายในระดับองค์กรตามมาตรฐาน COSO มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
๔. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)



## องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

**๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

**๓. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสการนำไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

**๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณา



ทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ

Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์

Take (เผื่อระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น

Treat (ควบคุม) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง / ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง

Share ร่วมรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น

Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

**๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### **๗. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information)**

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

**๘. การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring)** เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งคณะมีการติดตามผลดังนี้

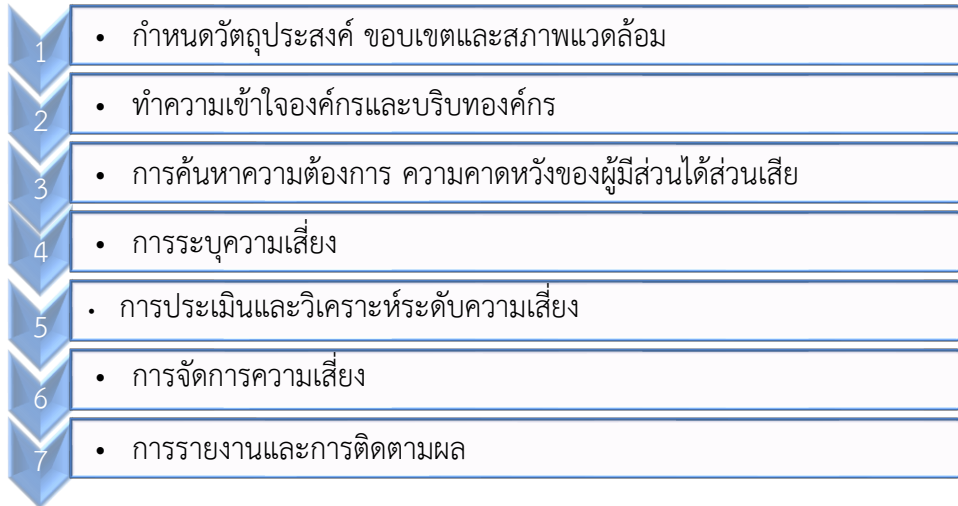
๑) งานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิภาพสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๒) มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

๓) มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารทุกไตรมาส

## กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

### กระบวนการการบริหารความเสี่ยง



#### ๓.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

องค์กรควรใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

คณะพาณิชย์นาวินานาชาติ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงโดยให้เป็นไปตามนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ ของคณะพาณิชย์นาวินานาชาติ โดยการบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก อาทิ ด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรครระบาดร้ายแรง โดยความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่
  - ๑.๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืน
  - ๑.๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล
  - ๑.๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจบนหลักธรรมาภิบาล
  - ๑.๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบูรณาการศาสตร์สุขภาพและนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อสุขภาวะที่ดีของประชาชนและสังคม
  - ๑.๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง
- ๒) ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ
  - ๒.๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)
  - ๒.๒) ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (Operation Risks)
  - ๒.๓) ด้านการเงินและสินทรัพย์ (Financial and Asset Risks)
  - ๒.๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ (Compliance Risks)
  - ๒.๕) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risks)
  - ๒.๖) ด้านอุบัติใหม่ (Emerging Risks)
  - ๒.๗) ด้านภัยพิบัติ (Disaster Risks)

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ รวมถึงประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ด้วย

### ๓.๒ ความเข้าใจองค์กรและบริบทองค์กร

ในกระบวนการพิจารณาความเสี่ยง ต้องมีการพิจารณาประเด็นภายนอก และภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ขององค์กรและทิศทางกลยุทธ์และผลกระทบต่อความสามารถของคณะฯ ในการวิสัยทัศน์ โดยเฝ้าติดตามและทบทวนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นภายนอกและภายใน โดยประเด็นเหล่านี้รวมถึงปัจจัยทางบวกและลบ หรือสภาพใดๆที่ใช้ในการพิจารณา ทั้งนี้ ความเข้าใจบริบทภายนอก พิจารณาประเด็นที่เกิดขึ้นจากกฎหมาย เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน การตลาด วัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจแวดล้อม ไม่ว่าทั้งในระดับโลก ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น และความเข้าใจบริบทภายใน พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า วัฒนธรรม ความรู้ และสมรรถนะขององค์กร ตลอดจนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ๓.๓ การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงของคณะพยานานาชาติ วิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระดมสมองและระบุความเสี่ยงร่วมกัน โดยภารกิจบริหารยุทธศาสตร์จะเป็นผู้ส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แก่ละงาน รวมทั้งแบบฟอร์มและแนวทางการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง

นอกจากนี้ คณะพาณิชย์นานาชาติ มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคู่มือระบบมาตรฐานคุณภาพ คณะพาณิชย์นานาชาติตามข้างต้น และตามนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ ISO ๙๐๐๑ : ๒๐๑๕ ที่ทุกส่วนงาน (ส่วนงานตาม ISO) ต้องดำเนินการระบุความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยง ตลอดจนวางแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น คณะพาณิชย์นานาชาติจึงให้ทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจะได้ค้นหาความเสี่ยงที่แท้จริงในระดับปฏิบัติการ โดยส่วนงานตาม ISO ที่ต้องดำเนินการได้แก่

- AD: งานสารบรรณ (Administration Section)
- AS: งานบริการวิชาการ (Academic Service Section)
- RE: งานวิจัย (Research Section)
- ED: งานการศึกษา (Education Section)
- HR: งานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Section)
- PP: งานนโยบายและแผน (Policy and Planning Section)
- SA: งานกิจการนิสิต (Students Activity Section)
- SP: งานพัสดุ (Supply and Procurement Section)
- TR: งานการฝึกอบรม (Training Section)
- IA: งานวิเทศสัมพันธ์ (International Affairs)
- CS: งานระบบสารสนเทศ (Computer System Section)
- AV: งานจัดการสื่อประชาสัมพันธ์และโสตทัศนศึกษา (Audiovisual Section)
- TS: งานช่างเทคนิค (Technician Section)

หลังจากนั้น ส่วนงานจะนำความเสี่ยงที่ได้ รวบรวมเข้ามาพิจารณาในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะฯ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับคณะต่อไป

### ๓.๔ การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร

- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล

### ๓.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

จากข้างต้น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดแนวทางและเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ดังต่อไปนี้

แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน ระดับ “โอกาส” และ “ผลกระทบ”

ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการ / กฎหมาย ข้อบังคับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนการสอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านการเงิน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านความสำเร็จของกลยุทธ์/การปฏิบัติงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริการวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านบุคลากรและองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารคุณธรรมและความโปร่งใส</li> </ul>	

ระดับ	5	4	3	2	1
โอกาส/ผลกระทบ	สูงมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก

### ๓.๔.๒ เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

๑) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านการเรียนการสอน

การเรียนการสอน		
ระดับ	โอกาส	ความถี่ / ความหมาย
5	สูงมาก	มีแนวโน้มเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อเนื่อง
4	มาก	มีแนวโน้มเกิดขึ้นติดต่อกัน 3 ปีต่อเนื่อง
3	ปานกลาง	มีแนวโน้มเกิดขึ้นภายใน 2 ปีต่อเนื่อง
2	น้อย	มีแนวโน้มเกิดขึ้นไม่ติดต่อกัน
1	น้อยมาก	ไม่มีแนวโน้ม/ไม่เคยเกิดขึ้น



๒) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านการวิจัย

การวิจัย		
ระดับ	โอกาส	ความถี่
5	สูงมาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50
4	มาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ 51 - 60
3	ปานกลาง	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ร้อยละ 61 - 70
2	น้อย	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ร้อยละ 71 - 80
1	น้อยมาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์มากกว่าร้อยละ 80

๓) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านการบริการวิชาการ

การบริการวิชาการ			
ระดับ	โอกาส	ความถี่	
5	สูงมาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก เท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 50	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 50
4	มาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 51 -60	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 51 -60
3	ปานกลาง	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 61 -70	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 61 -70
2	น้อย	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 71 -80	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 71 -80
1	น้อยมาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก มากกว่าร้อยละ 80	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มากกว่าร้อยละ 80

๔) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

การบริหารจัดการทั่วไป			
ระดับ	โอกาส	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่
4	มาก	6 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	4 – 5 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้ เกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	2 – 3 ครั้งต่อปี	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
1	น้อยมาก	0 – 1 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี

๕) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

การบริหารจัดการในมติกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ		
ระดับ	โอกาส	ความถี่ / ความหมาย
5	สูงมาก	อัตราการร้องเรียนเพิ่มเติม 3 ปีย้อนหลัง สูงกว่า 5% ขึ้นไป
4	มาก	อัตราการร้องเรียนเพิ่มเติม 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ 4 - 5%
3	ปานกลาง	อัตราการร้องเรียนเพิ่มเติม 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ 3 - 4%
2	น้อย	อัตราการร้องเรียนเพิ่มเติม 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ 2 - 3%
1	น้อยมาก	อัตราการร้องเรียนเพิ่มเติม 3 ปีย้อนหลัง ต่ำกว่า 2%

๖) เกณฑ์การประเมินระดับโอกาส ด้านการบริหารคุณธรรมและความโปร่งใส

การบริหารคุณธรรมและความโปร่งใส		
ระดับ	โอกาส	ความถี่
5	สูงมาก	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A (คะแนน 85 - 94.99) เกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อเนื่อง
4	มาก	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A (คะแนน 85 - 94.99) เกิดขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
3	ปานกลาง	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A (คะแนน 85 - 94.99) เกิดขึ้นติดต่อกัน 2 ปี
2	น้อย	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A (คะแนน 95 - 100) เกิดขึ้นไม่ติดต่อกัน
1	น้อยมาก	ไม่มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A (คะแนน 95-100) / ไม่เคยเกิดขึ้น

๓.๔.๓ เกณฑ์การประเมินผลกระทบ

**ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง)** ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

๑) เกณฑ์การประเมินผลกระทบ ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง

ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง			
ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางสถานีโทรทัศน์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ (มีการเผยแพร่ทางสื่อในเชิงลบในระดับนานาชาติ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับนานาชาติ)
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางสื่อสังคมออนไลน์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับชาติ (มีการเผยแพร่ทางสื่อในเชิงลบในระดับชาติ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับชาติ)
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านหนังสือพิมพ์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัด (มีข่าวในเชิงลบปรากฏในสื่อต่างๆ)
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบสถาบัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของในระดับภายในมหาวิทยาลัย (มีข่าวในเชิงลบจากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมายสนท่ห้ในมหาวิทยาลัย)
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในสถาบัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงาน (มีข่าวเชิงลบ แต่ไม่สามารถจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ)

๒) เกณฑ์การประเมินผลกระทบ ด้านการเงิน

ด้านการเงิน (โครงการ/บริการวิชาการ)			ด้านการเงิน (การบริหารสินทรัพย์)	ด้านการเงิน (มูลค่าความเสียหาย)
ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย	ความถี่ / ความหมาย	ความถี่ / ความหมาย
5	สูงมาก	อัตราผลตอบแทนต่ำกว่า Benefit/Cost ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.5	รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินทรัพย์ปัจจุบันต่ำกว่าร้อยละ 2 (ไม่รวมที่ดินราชพัสดุ)	มูลค่าที่มีผลด้านการเงินมากกว่า 1,000,000 บาท
4	สูง	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.51 - 0.60	รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินทรัพย์ปัจจุบันตั้งแต่ร้อยละ 2 - 4 (ไม่รวมที่ดินราชพัสดุ)	มูลค่าที่มีผลด้านการเงิน 500,000 - 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.61 - 0.70	รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินทรัพย์ปัจจุบันตั้งแต่ร้อยละ 4 - 6 (ไม่รวมที่ดินราชพัสดุ)	มูลค่าที่มีผลด้านการเงิน 100,000 - 500,000 บาท
2	ต่ำ	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.71 - 0.80	รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินทรัพย์ปัจจุบันตั้งแต่ร้อยละ 6 - 8 (ไม่รวมที่ดินราชพัสดุ)	มูลค่าที่มีผลด้านการเงิน 50,000 - 100,000 บาท
1	ต่ำมาก	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost มากกว่า 0.80	รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินทรัพย์ปัจจุบันสูงกว่าร้อยละ 8 (ไม่รวมที่ดินราชพัสดุ)	มูลค่าที่มีผลด้านการเงินต่ำกว่า 50,000 บาท

๓) เกณฑ์การประเมินผลกระทบ ด้านความสำเร็จของกลยุทธ์ หรือการปฏิบัติงาน

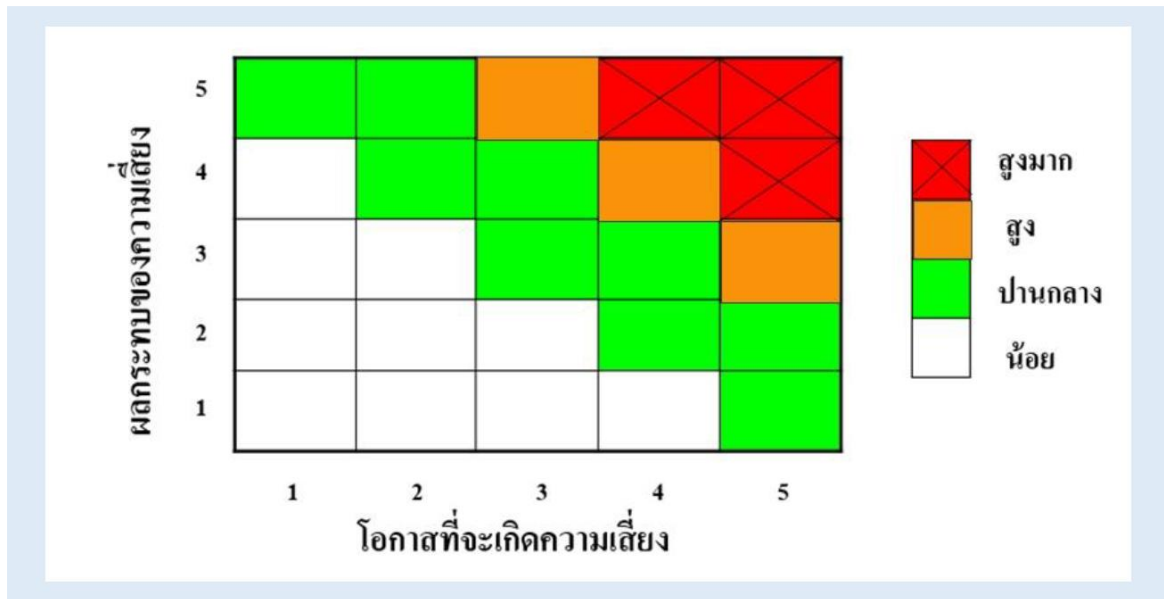
ด้านความสำเร็จของกลยุทธ์ /การปฏิบัติงาน			
ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ /ความหมาย	
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 – 60%	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 -70%	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 61-70
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80%	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 71-80
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 – 90%	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 81-90
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 90 – 100%	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 90 ขึ้นไป

๔) เกณฑ์การประเมินผลกระทบ ด้านบุคลากรและองค์กร

ด้านบุคลากรและองค์กร			
ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ /ความหมาย	
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีสำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก
4	สูง	การไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งอาจส่งผลถึงความผิดทางอาญา	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	การไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งอาจส่งผลถึงความผิดทางวินัย	มีผลกระทบในระดับคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่า
2	ต่ำ	การไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งอาจส่งผลถึงความผิดทางจรรยาบรรณหรือการตักเตือน	มีผลกระทบในระดับงาน/ฝ่าย/สาขาวิชา
1	ต่ำมาก	การปฏิบัติตามข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับไม่ครบถ้วน บางขั้นตอน	มีผลกระทบในระดับบุคลากร

### ๓.๔.๔ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ให้นำค่าการประเมินโอกาส และ ผลกระทบ มาให้ระดับคะแนนโดยใช้เกณฑ์ตาม Matrix ด้านล่างนี้



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

โดยระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดว่ายอมรับได้ คือระดับน้อย และ ปานกลาง และให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ **ระดับสูง และ สูงมาก**

### ๓.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับ และกำหนดกิจกรรมลดและควบคุมความเสี่ยง โดยในการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการจัดการความเสี่ยง มี ๔ วิธีคือ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้น COSO ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน



หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้นรวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอน การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อค่านิยมของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

๑) สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๒) กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้

๓) เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน

๕) สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ

๖) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน

๗) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าว คณะต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่างๆ

### ๓.๖ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๑) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คณะกรรมการประจำคณะพาณิชย์นาวินานาชาติทุกสิ้นปีงบประมาณ

๒) การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนติดตามและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ไตรมาสละ ๑ ครั้ง ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร