



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
ปีการศึกษา 2564

งานแผนและบริหารความเสี่ยง  
สำนักแผนและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
มิถุนายน 2564

## คำนำ

สถานการณ์ปัจจุบันสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยหลายด้านด้วยกัน การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

สำนักแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการหาวิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

งานแผนและบริหารความเสี่ยง  
สำนักแผนและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

## สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญภาพ.....	จ
ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง.....	1
1.1 บทนำ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	1
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง.....	1
1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	2
1.5 ประเภทของความเสี่ยง.....	3
1.6 การประเมินความเสี่ยง.....	4
1.7 การควบคุมความเสี่ยง.....	4
1.8 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	5
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	6
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	6
2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	7
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	7
2.3.1 การระบุความเสี่ยง.....	8
2.3.2 การประเมินความเสี่ยง.....	10
2.3.3 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง.....	16
2.3.4 การรายงาน.....	17
2.3.5 การติดตามผลและทบทวน.....	17
2.4 ผังงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง.....	19
ส่วนที่ 3 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2564.....	21
ภาคผนวก.....	34
ภาคผนวก ก.....	35
คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 003/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2564	

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก ข.....	37
แบบฟอร์มรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (RM 01)....	38
แบบฟอร์มรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน (RM 02)...	39
คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01, RM 02.....	40

## สารบัญญัตราสาร

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	6
ตารางที่ 2.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	9
ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง.....	10
ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย.....	11
ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน.....	11
ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน.....	12
ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ.....	14
ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง.....	14
ตารางที่ 2.8 ระดับความเสี่ยงและความหมาย.....	15
ตารางที่ 2.9 ผังงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	19
ส่วนที่ 3 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2564.....	21
ตารางที่ 3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง โดยการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และ ค่าผลกระทบ (I).....	22
ตารางที่ 3.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง.....	23

## สารบัญญภาพ

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	6
ภาพที่ 2.1 ระดับความเสี่ยง.....	16

## ส่วนที่ 1

### การบริหารความเสี่ยง

#### 1.1 บทนำ

หลักการในการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานต้องนำมาใช้ในการบริหารและจัดการหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายให้มากที่สุด สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สพ.อว.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยระบุเป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารคณะ/สถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ/สถาบัน โดยกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ข้อที่ 3 เพื่อลดมูลเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลและมีหลักการในการหาทางลดความเสียหาย หรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยให้มีการติดตามประเมินผลอย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

#### 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

- คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้
- 1) เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
  - 2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ
  - 3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ



ภาษาต่างๆ สำหรับความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนั้นการพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยง จะดูที่ปัญหา อุปสรรค หรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของหน่วยงาน

**ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสหรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของประชากร การก่อการร้าย หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มความพึงพอใจพนักงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ และควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดเกี่ยวกับ Risk Management Standards มีหลายแนวคิด ซึ่งที่นิยมใช้ คือ แนวคิด COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) โดยมีกระบวนการประกอบด้วย



- 1) ระบุความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
- 2) ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม
- 3) พิจารณาความเสี่ยงในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- 4) บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทุกๆ ความเสี่ยงแต่ละตัวที่มีความเชื่อมโยงกัน
- 5) บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับ
- 6) มีการติดตามผลระบบบริหารความเสี่ยง

### ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

**ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ในอนาคต อาจเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ไม่มีใครทำนายอนาคตได้ถูกต้องแน่นอน การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยอื่นๆ ที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเรื่องคนมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง การฝ่าฝืนกฎเกณฑ์โดยผู้บริหารเพื่อกระทำการที่ไม่สุจริตหรือผิดกฎหมาย การพิจารณาต้นทุนและประโยชน์ที่ได้

### ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

- 1) มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
- 2) คณะกรรมการ/ผู้รับผิดชอบดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
- 3) หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้วควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 4) มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
- 5) มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร

### ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

- 1) เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูลและตอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- 2) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
- 3) แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และให้ความสนับสนุนในทุกๆ ด้าน
- 4) ความร่วมแรง ร่วมใจ จากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

## 1.5 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย (Hazard Risk)
- 5) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่างๆ (Compliance Risk)

## 1.6 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- 1) ด้านโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) ด้านผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ (Impact) หมายถึง ปริมาณความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์และความเสี่ยง

ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงหน่วยงานจะต้องระบุระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งหมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

## 1.7 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากล นำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กรมี ดังนี้

1) **Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2) **Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3) **Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/spreading)** การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

4) **Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

## 1.8 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

2) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงานและจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

3) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

4) ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5) ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## ส่วนที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มหาวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- 2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) **ระดับมหาวิทยาลัย** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา เป็นประธาน ผู้แทนจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

2) **ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ประกอบด้วย คณบดีหรือผู้อำนวยการเป็นประธาน ผู้แทนสาขาวิชาหรือผู้แทนของฝ่ายต่างๆ เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 2 ระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ พิจารณากรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง</li> <li>4. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>5. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง</li> <li>6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี</li> <li>7. กำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</li> <li>2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง</li> <li>5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงาน</li> </ol>

## 2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
6. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ

### วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

เพื่อควบคุมผลกระทบจากความเสี่ยง ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ และให้มีการติดตาม บริหารจัดการ ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ และหน่วยงาน รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การระบุความเสี่ยง
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
- 4) การรายงาน
- 5) การติดตามผลและทบทวน

### 2.3.1 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

**การระบุความเสี่ยง** หมายถึง การระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ โดยต้องระบุได้ด้ว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน และเมื่อใด ในกระบวนการนี้หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้ คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงในที่นี้หมายความรวมถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

#### 2.3.1.1 ปัจจัยในการพิจารณาความเสี่ยง

**1) ปัจจัยภายในหน่วยงาน** คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรม และการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล ในทางตรงข้ามปัจจัยภายในนั้นก็ได้รับอิทธิพลมาจากประวัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม คักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญ แต่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป

**2) ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน** เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขัน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สภาวะทางเศรษฐกิจ การค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสภาวะแวดล้อมภายนอกอื่น

หน่วยงานควรระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นว่า หากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบต่อที่เป็นโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถ ในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (เทคนิค ให้คิดว่าในแต่ละเรื่องแต่ละกิจกรรม ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน ทำไมถึงเกิดขึ้น) โดยมีวิธีการหลายวิธี เช่น วิเคราะห์กระบวนการ/ขั้นตอนของงานและเอกสารหรือการทำ workshop

สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน/ศูนย์/สำนัก ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทความเสี่ยง ได้ดังตารางที่ 2.1

## 2.3.1.2 ประเภทความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล แยกได้เป็น 5 ประเภท ตามความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์กร เพื่อนำไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป

## ตารางที่ 2.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ประเภทความเสี่ยง	ความหมายและความเกี่ยวข้องของความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจผิดพลาดนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล) กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ</li> </ul>
4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก
5. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยอาจเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัย เนื่องจากการเผยแพร่ข่าวเชิงลบออกสื่อต่างๆ ในระดับจังหวัด ระดับชาติ และระดับนานาชาติ



2.3.1.3 วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

### 2.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ในกระบวนการประเมินความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งกระบวนการนี้จะประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นที่ 1 การระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

หน่วยงานต้องทำการประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินผลกระทบระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง

**โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีการศึกษา

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ประเภท มหาวิทยาลัยฯ จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

#### 1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปไ้ มากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

ค่าโอกาส	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1	0 – 1 ครั้งต่อปี $\leq 1\%$	เกิดขึ้นได้ยาก อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี
2	2 – 3 ครั้งต่อปี $> 1\%$	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
3	4 – 5 ครั้งต่อปี $> 10\%$	เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้นในบางครั้งเพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว

## ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (ต่อ)

ค่าโอกาส	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
4	6 ครั้งต่อปี > 50%	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
5	ตลอดทั้งปี (มากกว่า 6 ครั้งต่อปี) $\geq 99\%$	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

## 2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดเกณฑ์เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และตัดแปลงเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้ ดังตารางที่ 2.3 - ตารางที่ 2.7

## 3) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

ผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.3

## ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงาน $\geq$ ร้อยละ 90 ขึ้นไป
2	น้อย	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90
3	ปานกลาง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 - 80
4	สูง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70
5	สูงมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงาน $\leq$ ร้อยละ 60

## 4) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลงหรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.4

## ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน 50,000 บาท
2	น้อย	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 50,001 - 100,000 บาท
3	ปานกลาง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 100,001 - 500,000 บาท

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน (ต่อ)

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
4	สูง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 500,001 - 1,000,000 บาท
5	สูงมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป

## 5) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

การวัดระดับความเสียหายในด้านการปฏิบัติงานอันมีผลกระทบในกระบวนการทำงาน ตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับ บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความ ผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียชีวิตหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศ หรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ มากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกิน ร้อยละ 1</li> <li>- มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณา กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุม ทั้งหน่วยงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ ร้อยละ 81-90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพ ร้อยละ 2-4</li> <li>- มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการ ป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน (ต่อ)

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 71-80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5-9</li> <li>- มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน</li> </ul>
4	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 61-70, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 10-14</li> <li>- เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น</li> </ul>
5	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60, มีการสูญเสียชีวิต หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป</li> <li>- ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป</li> </ul>

#### 6) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบในระดับบุคลากร โดยมีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	น้อย	มีผลกระทบภายในระดับสาขาวิชา/ศูนย์/สำนัก โดยมีการละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในระดับคณะวิชา โดยมีการฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงาน รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
4	สูง	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย โดยมีการละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก โดยมีการฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

## 7) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

การมีข่าวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในเชิงลบส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับบุคคล/หน่วยงาน โดยมีข่าวเชิงลบ แต่สามารถจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2	น้อย	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมายสนทนาในมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับจังหวัด โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อในจังหวัดนครราชสีมา
4	สูง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับชาติ โดยมีการเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์/สถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์ ในเชิงลบในระดับชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับชาติ
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับนานาชาติ โดยมีการเผยแพร่ทางสื่อ พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ในเชิงลบในระดับนานาชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

## ขั้นที่ 2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยมีการพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ใน ขั้นที่ 1

## ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในขั้นนี้ ให้นำหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับความเสี่ยง

## ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ในขั้นนี้ เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ขั้นที่ 3) มาจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (Extreme Risk) และ/หรือสูง (High Risk)



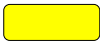

### เกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

**ระดับความเสี่ยง** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าความเสี่ยงได้จากการนำเอาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน คือ

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ระดับความเสี่ยงและความหมาย

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก	17-25	 สีแดง	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk) ระดับความเสี่ยงที่จำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน
สูง	10-16	 สีส้ม	ความเสี่ยงสูง (High Risk) ระดับความเสี่ยงที่ต้องวางแผนบริหารจัดการ
ปานกลาง	4-9	 สีเหลือง	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง
ต่ำ	1-3	 สีเขียว	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว

		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				
		1	2	3	4	5
		เกิดได้	เกิด ไม่บ่อย	อาจเกิด ขึ้นได้	เกิด ได้บ่อย	เกิดเกือบ ทุกครั้ง
ผลกระทบของความเสี่ยง	โอกาส (Likelihood/ Frequency)					
	ผลกระทบ (Impact/Consequences)					
	5 เสียหายใหญ่หลวง	5 M	10 H	15 H	20 E	25 E
	4 เสียหายรุนแรง	4 M	8 M	12 H	16 H	20 E
	3 เสียหายปานกลาง	3 L	6 M	9 M	12 H	15 H
	2 เสียหายน้อย	2 L	4 M	6 M	8 M	10 H
1 ไม่สำคัญ	1 L	2 L	3 L	4 M	5 M	

ภาพที่ 2.1 ภาพการแบ่งระดับความเสี่ยง

### 2.3.3 การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เพียงพอ มาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ

**แนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้**

1) **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2) **การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3) **การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/spreading)** การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

4) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำเป็นการนำปัจจัยเสี่ยง มาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรืออาจจะเลือกหลายวิธีร่วมกัน



เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงอย่างเดียวก็ได้ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดกิจกรรมควบคุม และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมควบคุม (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่
- 3) นำกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงมากำหนดวิธีการควบคุมในแผนการบริหารความเสี่ยง

### 2.3.4 การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การรายงานผลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของหน่วยงาน โดยมีรายงานที่ต้องนำเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนี้

2.3.4.1 ระดับมหาวิทยาลัย ให้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ตามรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2.3.4.2 ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีการศึกษา ประกอบด้วย กำหนดปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### 2.3.5 การติดตามผลและทบทวน

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการติดตาม คือ

2.3.5.1 ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2.3.5.2 ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยดำเนินการทุก 6 เดือน และ 12 เดือน หลังจากมีการติดตามผลแล้ว ควรมีการนำผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ พร้อมทั้งสรุปวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่าวิธีการใด ควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร ส่วนการทบทวน คือ การทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงๆ ซึ่งการทบทวนการบริหารความเสี่ยงนั้นหน่วยงานควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

การบริหารและจัดการความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ให้หน่วยงานพิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าว ในแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปด้วย

## 2.4 แผนผังการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.9 แผนผังการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ผังงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานแผนและบริหารความเสี่ยง</li> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมชี้แจงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานแผนและบริหารความเสี่ยง</li> <li>- คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานการประชุม</li> <li>- คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>- คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูลจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก</li> <li>- จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานแผนและบริหารความเสี่ยง</li> <li>- คณะผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอในคราวที่ประชุมรองอธิการบดี และที่ประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีทุกฝ่าย</li> <li>- คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

ตารางที่ 2.9 แผนผังการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล (ต่อ)

ผังงาน(Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	- จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์
	- เสนอในคราวประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	- คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์
	- จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง - รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา	- รายงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับสมบูรณ์
	- นำส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานเพื่อทราบและนำไปดำเนินการต่อไป	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- รายงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับสมบูรณ์

### ส่วนที่ 3

## แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2564

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2564 เพื่อลดปัจจัยของความเสียหายทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจ วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับหรือควบคุมได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงได้มีการประชุมพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีการศึกษา 2564 แล้วมีความเห็นว่า มีความเสี่ยงจำนวน 3 ด้าน 9 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk) จำนวน 5 ประเด็นความเสี่ยง ได้แก่**

1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง

1.2 การไม่ผ่านการรับรองวิทยฐานะ เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน และองค์ประกอบที่ 4 อาจารย์

1.3 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อย

1.4 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย

1.5 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย

**2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk) จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง ได้แก่**

2.1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย

2.2 การจัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย

**3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง ได้แก่**

3.1 มีโอกาสเกิดการติดเชื้อและแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19)

3.2 อัตราการลาออกของอาจารย์ และไม่สามารถสรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์มาทดแทนได้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ประเมินความเสี่ยงโดยประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3.1 และวางแผนการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 การประเมินความเสี่ยง โดยวิธีการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และค่าผลกระทบ (I)

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ต้นปีการศึกษา 2564 (L x I)	ลำดับ ความเสี่ยง	แนวทางการ บริหารความเสี่ยง
<b>1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Risk) จำนวน 5 ประเด็นความเสี่ยง</b>			
1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวน ลดลง	$4.59 \times 4.77 = 21.91$ (เสี่ยงสูงมาก)	1	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.2 การไม่ผ่านการรับรองวิทยฐานะ เนื่องจาก ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน และองค์ประกอบที่ 4 อาจารย์	$3.55 \times 4.77 = 16.92$ (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.3 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีน้อย	$3.95 \times 3.86 = 15.28$ (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.4 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จาก ภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ ประจำมีน้อย	$3.64 \times 3.77 = 13.72$ (เสี่ยงสูง)	4	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.5 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย	$4.00 \times 3.23 = 12.91$ (เสี่ยงสูง)	5	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
<b>2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk) จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง</b>			
2.1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ ต่ำกว่ารายจ่าย	$4.00 \times 4.00 = 16.00$ (เสี่ยงสูง)	1	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
2.2 การจัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เกิดรายได้ มีน้อย	$3.14 \times 3.77 = 11.83$ (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
<b>3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง</b>			
3.1 มีโอกาสเกิดการติดเชื้อและแพร่ระบาดของ ของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19)	$3.86 \times 4.00 = 15.44$ (เสี่ยงสูง)	1	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
3.2 อัตราการลาออกของอาจารย์ และไม่สามารถ สรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์มาทดแทนได้	$3.86 \times 3.00 = 11.58$ (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง

## ตารางที่ 3.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง

## 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
<p>- ร้อยละของผู้เรียนทุกระดับเพิ่มขึ้นต่อปีเทียบกับจำนวนผู้เรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา (เป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5)</p> <p>- จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แบบออฟไลน์และออนไลน์ทุกคณะวิชาและศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด (เป้าหมาย <math>\geq 2</math> ช่องทาง)</p> <p>- จำนวนกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์องค์กรทุกคณะทั้งภายในและภายนอก (เป้าหมาย <math>\geq 2</math> ช่องทาง)</p> <p>- จำนวนหลักสูตรปริญญาตรี (Degree) ที่เปิดหลักสูตรใหม่ (เป้าหมาย 2 หลักสูตร)</p> <p>- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอนตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ตลอดชีวิต (เป้าหมาย 20 หลักสูตร)</p>	<p>1. จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p>- หลักสูตรที่มีกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกันยังมียอดนักศึกษาไม่ถึงจุดคุ้มทุน เช่น กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</p> <p>- หลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาไม่มีนักศึกษารับเข้าใหม่เป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน</p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <p>- มีการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้น เช่น ด้านค่าบำรุงการศึกษาและค่าหน่วยกิต ทุนการศึกษาและโปรโมชันส่วนลดต่างๆ ทำให้ผู้สมัครมีทางเลือกในการตัดสินใจศึกษาต่อมากขึ้น</p> <p>- สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเปิดรับนักศึกษาหลายรอบมากขึ้น และมีหลักสูตรที่หลากหลาย</p> <p>- จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศลดลง</p> <p>- ค่านิยมของผู้ปกครองในการสนับสนุนให้บุตรหลานเข้าเรียนในสถาบันของรัฐ</p> <p>- สถานะเศรษฐกิจของประเทศ ในปัจจุบันมีการเติบโตต่ำ</p>	<p>4.59 x 4.77 = 21.91</p> <p><b>เสี่ยงสูงมาก</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <p>1. มีการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาผลการดำเนินการของแต่ละหลักสูตร โดยร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ความยืดหยุ่น ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับหลักสูตรให้เป็น Module</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการบริการการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาประเภทเก็บสะสมหน่วยกิตจากคอร์สอบรมระยะสั้นที่สามารถโอนเทียบปริญญาตรี เมื่อศึกษาคืบตามหลักสูตร (Credit bank) โครงการบูรณาการการเรียนรู้ออกไปกับการทำงาน เช่น สหกิจ เป็นต้น</p> <p>3. ทำการวิเคราะห์การตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารโรงเรียน/สถาบันการศึกษา โดยขอความอนุเคราะห์ประสานงานผ่านคณะวิทยาศาสตร์ เน้นการเข้าถึงนักเรียนหรือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนวัยทำงาน เพื่อประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง</p> <p>4. แต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์จากทุกคณะวิชา เพื่อให้มีความสะดวกในการประสานงาน มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของแต่ละหลักสูตร โดยเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร จุดเด่นของแต่ละคณะวิชา/หลักสูตร และเสริมสร้างศักยภาพด้านการประชาสัมพันธ์ออนไลน์ให้กับอาจารย์</p>



KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
			<p>5. คณะวิชาตั้งเป้าหมายการรับสมัครนักศึกษาในทุกหลักสูตรให้ได้ครบตามจำนวนที่ระบุไว้ใน มคอ.2 เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ วิธีการในการดำเนินการวางแผนการประชาสัมพันธ์ การรับนักศึกษาของทุกคณะให้ครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง เน้นความสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด</li> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</li> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>
<p>- ร้อยละของหลักสูตรมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรเป็นไปตามมาตรฐานและมีระดับคุณภาพดี (คะแนน <math>\geq 3.01</math>) (เป้าหมาย ร้อยละ 100)</p>	<p><b>2. การไม่ผ่านการรับรองวิทยฐานะ</b> เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐานและองค์ประกอบที่ 4 อาจารย์</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สาขาวิชาบางสาขา มีคะแนนรวมไม่ผ่าน 3.01 (ต้องมีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 10 คือ 2 หลักสูตร จาก 29 หลักสูตร)</li> <li>- มีการโยกย้ายอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบ่อย</li> <li>- อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร มีคุณสมบัติไม่ครบตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) กำหนดให้มีการรับรองวิทยฐานะ ซึ่งจะดำเนินการได้ในปี 2564</li> </ul>	<p><math>3.55 \times 4.77 = 16.92</math></p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะวิชาตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร ให้ดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการบริหารคณะ/หลักสูตร ต้องให้ความสำคัญกับผลการประเมินเพิ่มการกำกับติดตามมากขึ้น</li> <li>2. หลักสูตรตรวจสอบหาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ในการกำกับมาตรฐาน</li> <li>3. ยกระดับการ Monitor KPI การประกันคุณภาพทุกไตรมาส ตรวจสอบผลงานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร ให้สามารถอยู่ได้อย่างน้อย 1 ปี</li> <li>4. ทุกสาขาวิชาต้องมีความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เนื่องจากแต่ละคณะวิชา</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
			<p>มีคุณลักษณะแตกต่างกัน โดยอยู่ภายใต้การควบคุมและช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัย และให้มีระบบติดตามตรวจสอบ เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>- หัวหน้าสาขาวิชา/ประธานหลักสูตร</li> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา</li> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>
<p>- มีแผนพัฒนาบุคลากร เป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน</p> <p>- ตัวบ่งชี้ สกอ. ระดับคณบดีองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก (เป้าหมายร้อยละ 40)</p>	<p><b>3. อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอกในบางหลักสูตรยังไม่เพียงพอ</li> <li>- การส่งอาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ที่ไม่สอดคล้องกับหลักสูตรที่ขาดแคลน</li> <li>- อาจารย์ไม่สามารถเรียนสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>- อาจารย์ยังไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการลาศึกษาต่อ</li> <li>- จำนวนอาจารย์ปริญญาเอกลดลง</li> <li>- อาจารย์รุ่นใหม่ มีความไม่แน่ใจถึงอนาคตของตนเองในมหาวิทยาลัย เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงมีอายุงานน้อย ไม่สามารถพัฒนาอาจารย์ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาต่อปริญญาเอกมีสูง (ภาษาอังกฤษ)</li> </ul>	<p><math>3.95 \times 3.86 = 15.28</math></p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวนหลักเกณฑ์การลาศึกษาต่อ/ การขดเซยหลังจากการลาศึกษาต่อ ขั้นตอนปฏิบัติในการขออนุมัติลาศึกษาต่อ โดยอาจมีการเพิ่มเงื่อนไขของการลาศึกษาต่อ ให้มีการส่งผลงานทางวิชาการให้เสร็จสมบูรณ์ก่อน</li> <li>2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ด้วยการลาศึกษาต่อ เช่น เพิ่มทุนให้มากขึ้น หรืออาจมีการเพิ่มมาตรการให้อาจารย์ที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าอย่างจริงจัง และมีรายงานความก้าวหน้าเสมอ</li> <li>3. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลักดันและส่งเสริมให้คณาจารย์ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ โดยมุ่งเน้นเจาะจงไปที่หลักสูตรที่มีความจำเป็นต้องเพิ่มคุณวุฒิอาจารย์ในระดับปริญญาเอก</li> <li>4. รับสมัครอาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น หรือหรือเร่งรัดผู้ลาศึกษาต่อในการจบการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด และพัฒนาอาจารย์ของ</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
			<p>ทุกหลักสูตร ให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยตามเกณฑ์ประกันคุณภาพที่มีระดับคะแนน 5 คะแนน</p> <p>5. พิจารณาอาจารย์ที่เรียนปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยไม่จบการศึกษา ให้มาศึกษาต่อโดยใช้วิธีคืนสภาพหรือ Re-enter เพื่อใช้เวลาการศึกษาที่สั้นกว่าการเข้าเรียนใหม่</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>
<p>- ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/การพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา) (เป้าหมาย ร้อยละ 5)</p> <p>- ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/พัฒนานวัตกรรมจากภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี (เทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา) (เป้าหมาย ร้อยละ 5)</p> <p>- มีระเบียบรองรับการจัดทำโครงการวิจัยเชิงนวัตกรรม</p> <p>- มีฐานข้อมูลงานวิจัยที่ทันสมัย</p>	<p><b>4. ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำยังมีน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะวิชาไม่มีเงินทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์</li> <li>- แผนการติดตามและสนับสนุนนักวิจัยที่ได้รับทุนแล้ว ยังไม่เพียงพอและรัดกุม ทำให้มีโครงการวิจัยจำนวนมากที่ไม่สามารถปิดโครงการวิจัยตามระยะเวลาทุน มีผลทำให้ไม่สามารถขอรับทุนวิจัยครั้งใหม่ได้ (การขอทุนวิจัยจึงลดลง)</li> <li>- จำนวนอาจารย์และภาระหน้าที่ของอาจารย์ในคณะวิชาขนาดเล็ก ส่งผลให้การจัดดำเนินการทำวิจัยได้ยาก</li> <li>- คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ ยังมีไม่เพียงพอ</li> </ul>	<p><math>3.64 \times 3.77 = 13.72</math></p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (root cause analysis) ของปัญหาการทำวิจัยของอาจารย์ เพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาให้ตรงกับสาเหตุ พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการในการขอทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น และมีระบบติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ให้การสนับสนุนข้อมูลและงานวิจัยที่แต่ละคณะวิชาสามารถทำได้ โดยเน้นการสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนวิจัยภายนอก</li> <li>3. คณะวิชาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (IDPs) โดยตั้งเป้าหมายร้อยละของจำนวนอาจารย์ ควรมีงานวิจัยต่อปีเท่าใด เพื่อให้คณะวิชาสามารถบริหารจัดการและหมุนเวียนอาจารย์ในการขอทุนสนับสนุนงานวิจัยในปีต่อไปได้</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
	<p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <p>- ทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอกของรัฐ มีเงื่อนไขที่ไม่สนับสนุนเงินให้กับ มหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้เข้าถึงแหล่ง ทุนภายนอกได้ยาก</p>		<p>4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาและ พึ่งเลี้ยงในการทำวิจัยที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย พร้อมกับส่งเสริมนักวิจัยให้ทำงานแบบมุ่งเป้า ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและท้องถิ่น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคม</p> <p>5. ดัดต่อนักวิจัย/ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล ตามสาขาที่ได้ทุน เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ โดยให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ผ่านคณะกรรมการของหน่วยงานนั้นๆ โดยเฉพาะกรณีทุนเร่งด่วน</p> <p>6. สร้างเครือข่ายจากสถาบันภายนอก และ พิจารณาจัดตั้งรูปแบบทีมวิจัย เพื่อเสนอขอรับ ทุนสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกให้มากขึ้น โดยทำโครงการวิจัยล่วงหน้า ตาม Theme งานวิจัยของทุนรัฐบาล</p> <p>7. สนับสนุนให้มีการวิจัยร่วมหรือวิจัยข้าม ศาสตร์เพื่อสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการทำ วิจัยในคณะวิชาที่มีขนาดเล็กสามารถจัดทำ ได้ยาก เพราะมีจำนวนบุคลากรน้อย</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ</li> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ</li> </ul>
<p>- ร้อยละของอาจารย์มี ตำแหน่งทางวิชาการต่อ จำนวนอาจารย์ทั้งหมด (เป้าหมาย ร้อยละ 30)</p> <p>- มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็น รายบุคคล (IDPs) ทั้งสาย วิชาการและสายสนับสนุน</p>	<p>5. อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีความต่อเนื่องและความเข้าใจใน การดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ</li> <li>- ระบบสนับสนุนการขอตำแหน่งทาง วิชาการยังไม่ดีพอ</li> <li>- ภาระงานของอาจารย์ประจำมีมาก</li> </ul>	<p>4.00 x 3.23 = 12.91</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจให้มีการขอตำแหน่งทาง วิชาการมากขึ้น เช่น ค่าตอบแทน หรือลด ภาระงานให้อาจารย์ที่ทำตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>2. เพิ่มความเข้มข้นของข้อกำหนดในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการลงในสัญญาจ้าง เพื่อ เป็นมาตรการผลักดันบุคลากรและองค์กร โดยมีการจัดทำแผนและกำกับติดตามอย่าง ต่อเนื่อง</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
	<p>- อาจารย์รุ่นใหม่มีอายุน้อย จึงไม่สามารถพัฒนาอาจารย์ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <p>- ราชกิจจานุเบกษาเผยแพร่ ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2564</p>		<p>3. จัดให้มีระบบการให้คำปรึกษา คำแนะนำ สำหรับอาจารย์ที่จะขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยให้มีอาจารย์ที่เลี้ยงในการขอตำแหน่งทางวิชาการ อีกทั้งให้อาจารย์ที่เลี้ยงสามารถนับเป็นภาระงานได้</p> <p>4. จัดโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการแบบเป็นทีม โดยมีระบบช่วยเหลือติดตามอย่างใกล้ชิด</p> <p>5. จัดทำบัญชีรายชื่ออาจารย์ที่มีคุณสมบัติของอาจารย์ที่เลี้ยง หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ความช่วยเหลือในการเขียน และกลั่นกรองเอกสารการขอตำแหน่งฯ เพื่อกระตุ้น สนับสนุน ให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจ ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้างานวิชาการ</li> <li>- ผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา</li> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>

## 2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
<p>- ร้อยละของผลประกอบการของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพดีขึ้นต่อปี (เป้าหมาย ร้อยละ 2)</p>	<p><b>6. ผลประกอบการระดับหลักสูตร มีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัย/คณะวิชา มีรายได้จากภายนอกลดลง และมีค่าใช้จ่ายจากการบริหารงานของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น</li> <li>- จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ในบางหลักสูตรมีจำนวนลดลง เนื่องจากหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการ/ความสนใจของผู้เรียน</li> <li>- อาจารย์ประจำของบางหลักสูตรมีจำนวนมากกว่านักศึกษา</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราการเกิดลดลง มีผลทำให้ประชากรวัยเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง</li> <li>- การแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น</li> <li>- เศรษฐกิจมีความผันผวนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</li> </ul>	<p>4.00 x 4.00 = 16.00</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระตุ้น/ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตรให้เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษาแต่ละปีของทุกหลักสูตร</li> <li>2. ปรับรูปแบบการทำงาน เพิ่มนโยบายเสริมแรงจูงใจ สนับสนุนการจัดทำ Profit sharing ในการจัดหลักสูตรให้ชัดเจน โดยหลักสูตรใดที่ไม่มีผู้เรียน อาจปรับวิธีปฏิบัติงานเป็นหน่วยงานรับงาน เช่น รับออกแบบ รับจัดงานอีเว้นท์ เป็นต้น หรือดำเนินการปิดหลักสูตร หากไม่มีผู้เรียนติดต่อกันหลายปี</li> <li>3. ร่วมมือกันลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นของแต่ละหลักสูตรเพื่อลดภาระการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย โดยมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น</li> <li>4. จัดทำหลักสูตรระยะสั้นและระบบคลังหน่วยกิตให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการหากลุ่มนักศึกษาใหม่ ๆ นอกเหนือจากกลุ่มนักเรียนที่อยู่ในระบบการศึกษา เพื่อเพิ่มยอดนักศึกษาและเพิ่มรายได้</li> <li>5. ต้องมีการปรับชื่อและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน</li> <li>6. ประเมินความคุ้มค่าและความจำเป็นที่ต้องดำเนินการในการจัดการศึกษาของหลักสูตร โดยพิจารณาข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป โดยมีการติดตามความก้าวหน้าและรายงานคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ทุกเดือน</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
			<b>ผู้รับผิดชอบ :</b> - ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี - คนบดี  <b>ผู้ติดตามงาน :</b> - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
<p>- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอนตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ตลอดชีวิต (เป้าหมาย 20 หลักสูตร)</p> <p>- ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรมต่อจำนวนสาขาวิชาทั้งหมด (เป้าหมาย ร้อยละ 50)</p> <p>- ร้อยละของรายได้จากหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เป้าหมายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5)</p>	<p><b>7. การจัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายคณะวิชายังมีประสบการณ์การจัดหลักสูตรระยะสั้นน้อย และคณาจารย์ยังนำความเชี่ยวชาญที่ตนเองมี มาจัดทำหลักสูตรระยะสั้นน้อย</li> <li>- หัวข้อการจัดหลักสูตรระยะสั้น/อบรม ยังไม่ค่อยได้รับความสนใจหรือตรงตามความต้องการจากบุคคลภายนอกและเป็นการอบรมกันเองภายในของอาจารย์และนักศึกษา จึงไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่แท้จริงเข้าสู่มหาวิทยาลัย</li> <li>- ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรระยะสั้น จึงทำให้การดำเนินงานไม่มีความคล่องตัว ไม่มีศูนย์กลางที่ให้ข้อมูลการบริการวิชาการตลอดปีการศึกษา สำหรับการประชาสัมพันธ์</li> <li>- หลักสูตรระยะสั้น/อบรมที่ผ่านมา ยังไม่มีกำไร และใช้ทรัพยากรมาก</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้สนใจศึกษา มีหลักสูตรให้เลือกหลากหลาย</li> <li>- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้มีการแข่งขันสูงในการตลาดหลักสูตรระยะสั้น</li> </ul>	<p>3.14 x 3.77 = 11.83</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจให้คณะวิชาต่างๆ คิดหลักสูตรระยะสั้นให้มีความน่าสนใจ เพิ่มความเข้มข้นและสร้างจุดเด่นให้กับหลักสูตร เพื่อดึงดูดผู้สนใจในวงกว้างอย่างต่อเนื่อง โดยอาจมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือค่าดำเนินการให้กับหลักสูตรที่มีผลกำไร</li> <li>2. ควรมีการทบทวนหลักสูตรระยะสั้น เพราะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้</li> <li>3. จัดประชุมคณะกรรมการบริการวิชาการ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการหลักสูตรระยะสั้น เพื่อถอดบทเรียนจากการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวของทุกคณะวิชา แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม</li> <li>4. จัดทำปฏิทินบริการวิชาการตลอดปีการศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลรายละเอียดกิจกรรมที่เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย โดยหลักสูตรที่จัดทำต้องเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของผู้เรียนและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในปัจจุบัน</li> <li>5. ทำการตลาดเพื่อหากกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับหลักสูตรระยะสั้นที่เปิด เพื่อเป็นการสร้างรายได้</li> <li>6. จัดวางแผนดำเนินการอบรมของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรให้มีจุดเด่นมากขึ้น</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
	- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19		7. ควรจัดตั้งหน่วยงานใหม่เป็นสหวิชาชีพ เช่น วิศวกร สถาปนิก ศึกษาศาสตร์ บริหาร และอื่นๆ ในการให้บริการวิชาการแบบมี รายได้ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย  <b>ผู้รับผิดชอบ :</b> - ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ  <b>ผู้ติดตามงาน :</b> - รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ



## 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
<p>- ร้อยละของจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง (เป้าหมาย &gt; ร้อยละ 30)</p>	<p><b>8. มีโอกาสเกิดการติดเชื้อและแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19)</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนักศึกษาจำนวนมากกว่า 2,000 คน จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำนวน 320 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มิ.ย. 64)</li> <li>- การเดินทางมาทำงานและลักษณะการทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานร่วมกัน</li> <li>- การจัดการเรียนการสอนจะมีลักษณะการรวมตัวของนักศึกษาในห้องเรียน หรือการฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ภายในประเทศ มีแนวโน้มความรุนแรงและมีการแพร่กระจายของโรคไปยังหลายพื้นที่เพิ่มมากขึ้น</li> </ul>	<p><math>3.86 \times 4.00 = 15.44</math></p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามและปฏิบัติตามประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ประกาศของกระทรวงสาธารณสุข และประกาศของมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัด</li> <li>2. มอบหมายให้นักศึกษาและบุคลากรบันทึกข้อมูลการเดินทางและการดำเนินชีวิตประจำวัน</li> <li>3. ควรมีการวางแผนสำรองในกรณีต้องปิดสถานศึกษาให้ชัดเจน</li> <li>4. ปรับการเรียนการสอนเป็น Online หรือ Onsite ตามความเหมาะสม และพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลเทคโนโลยีให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการทำงานและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ COVID-19</li> <li>5. ณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาทุกคนต้องเข้าระบบลงทะเบียนการรับวัคซีน COVID-19 กับหน่วยงานของรัฐที่เปิดโอกาสให้ลงทะเบียน หรือรับการฉีดวัคซีนทางเลือกตามความประสงค์</li> </ol> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี</li> <li>- ผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</li> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2564 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง (L x I) ปีการศึกษา 2564 (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกิจกรรม ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน (5)
	<p>9. อัตราการลาออกของอาจารย์และไม่สามารถสรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์มาทดแทนได้</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์ไม่มั่นใจในอนาคต เนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บางส่วนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ประกอบกับการทำงานด้านวิชาการที่ยากขึ้น มีกรอบจำกัดการทำงานมาก จึงมีคนลาออกอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- บุคลากรลาออกสูง เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนกับคุณวุฒิในระดับเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการทำงาน และคุณภาพการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรลาออกก่อนครบระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ทำให้มีจำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่ครบ หรือมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เปิดสอน</li> <li>- การวางแผนด้านอัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงาน ยังขาดความเหมาะสมกับปริมาณงาน</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการมากกว่า</li> </ul>	<p>3.86 x 3.00 = 11.58</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p>	<p><b>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการจัดอัตรากำลังการพัฒนาบุคลากร วางแผนรับสมัครแทนตำแหน่งที่ลาออก</li> <li>2. สรรหาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และตรงกับสาขาวิชาที่เปิดสอน โดยทำสัญญาการอยู่ปฏิบัติงานจนครบระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตร และติดตามความคงอยู่ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</li> <li>3. ปรับค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการ หรือการเข้าปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันในรูปแบบ OKR หรือ Objective Key Results ซึ่งเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและการกำหนดตัววัดผล โดยให้มีการดำเนินการตามกิจกรรมที่เสนออย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม</li> <li>4. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล ยกย่องเมื่อมีผลงาน หรือจัดโครงการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ VU เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากร</li> <li>5. ควรพิจารณาค่าตอบแทนเงินเดือนให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสภาพเศรษฐกิจ</li> <li>6. จัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับ</li> <li>7. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง หากพบปัญหาในการปฏิบัติ อาจพิจารณาปรับแผนให้ง่ายต่อการปฏิบัติ</li> </ol> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี</li> <li>- คณบดี</li> </ul> <p><b>ผู้ติดตามงาน :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</li> <li>- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</li> </ul>

**ภาคผนวก**

---

---

ภาคผนวก ก คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 003/2564 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2564



# มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

## VONGCHAVALITKUL UNIVERSITY

๔๔ หมู่ ๕ ถนนมิตรภาพ-หนองคาย ส.บ้านแก่ง อ.เมือง จ.นครราชสีมา ๓๐๐๐ โทร. ๐-๕๔๐๐-๗๗๑๑ โทรสาร ๐-๕๔๐๐-๗๗๑๒  
84 Moo 4 Mitraparb-Nongkai Highway, Banke, Muang, Nakhomratchasims 30000 Tel. 0-4400-9711 Fax. 0-4400-9712

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ที่ ๐๐๓/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง  
ปีการศึกษา ๒๕๖๔

เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง  
ปีการศึกษา ๒๕๖๔ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา  
๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐  
มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยง  
ปีการศึกษา ๒๕๖๔ ดังต่อไปนี้

๑. อธิการบดี	ที่ปรึกษา
๒. รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา	ประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๗. คณบดีคณะนิติศาสตร์	กรรมการ
๘. คณบดีคณะนิเทศศาสตร์	กรรมการ
๙. คณบดีคณะบริหารธุรกิจ	กรรมการ
๑๐. คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
๑๑. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
๑๒. คณบดีคณะศึกษาศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	กรรมการ
๑๔. คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการสำนักบรรณสารและสารสนเทศ	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี	กรรมการ
๑๘. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการสำนักแผนและประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการ
๒๒. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี	กรรมการ

๒๓. หัวหน้าศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด	กรรมการ
๒๔. หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๒๕. หัวหน้างานวิชาการ	กรรมการ
๒๖. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการ
๒๗. หัวหน้างานสหกิจศึกษา	กรรมการ
๒๘. หัวหน้างานห้องสมุด	กรรมการ
๒๙. หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๓๐. หัวหน้างานแผนและบริหารความเสี่ยง	กรรมการและเลขานุการ
๓๑. นางสาวอุมมาพร กระจ่างโพธิ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒. นางสาวภาณีการ์ สวนหนองปลิง	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางสาวหัทธมา ชันชวีธิ	ผู้ช่วยเลขานุการ

#### หน้าที่

- ๑) กำหนดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา ๒๕๖๔
- ๒) กำกับ ติดตาม ให้องค์กรดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๓) เข้าร่วมประชุมตามวาระที่คณะกรรมการฯ กำหนด
- ๔) เป็นที่ปรึกษาและประสานงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานกับแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ
- ๕) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

  
(อาจารย์ ดร.กิติติ วงษ์ชวลิตกุล)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



#### ภาคผนวก ข

- แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (RM 01)
- แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน (RM 02)
- คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01 และ RM 02







## คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01 และ RM 02

- (1) ให้ระบุ KPI และเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีการศึกษาที่ดำเนินการ (เล่มแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี) ซึ่งมีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง
- (2) ให้ระบุประเด็นความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค หรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง
- (3) ให้ประเมินระดับความเสี่ยง โดยประเมินความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood : L) และประเมินผลกระทบ/ความรุนแรงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ (Impact : I) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบของความเสี่ยง ในคู่มือนี้ช่วยพิจารณาการให้คะแนน
- (4) ให้ระบุกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง (การยอมรับความเสี่ยง หรือ การลด/การควบคุมความเสี่ยง หรือการกระจาย/โอนความเสี่ยง หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับประเด็นที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก (17-20 คะแนน) และความเสี่ยงสูง (10-16 คะแนน)
- (5) ให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (L x I) หลังจากดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 6 เดือน (ปลายเดือนพฤศจิกายน) พร้อมทั้งให้รายงานผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา
- (6) ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ให้ทบทวนกลยุทธ์และปรับกิจกรรม/หาแนวทางเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง
- (7) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (L x I) หลังจากดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และเพิ่มเติมแนวทางการบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 12 เดือน (ปลายเดือนพฤษภาคม) พร้อมทั้งประเมินว่าการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นเพียงพอหรือไม่ได้ผลเป็นอย่างไร หากไม่เพียงพอ มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร



