



คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ปีการศึกษา 2562

ผลกระทบของความเสี่ยง

5	5 M	10 H	15 H	20 E	25 E
4	4 M	8 M	12 H	16 H	20 E
3	3 L	6 M	9 M	12 H	15 H
2	2 L	4 M	6 M	8 M	10 H
1	1 L	2 L	3 L	4 M	5 M
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

สำนักแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

สิงหาคม 2562

คำนำ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนอันดับหนึ่งในภูมิภาค มุ่งพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศใน ปี 2564 ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้บรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์ปัจจุบันสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยหลายด้าน การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สำนักแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการหาวิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

งานแผนและบริหารความเสี่ยง
สำนักแผนและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง.....	1
1.1 บทนำ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง.....	2
1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	3
1.5 ประเภทของความเสี่ยง.....	4
1.6 การประเมินความเสี่ยง.....	4
1.7 การควบคุมความเสี่ยง.....	4
1.8 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	6
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	7
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	7
2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง.....	8
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	8
2.3.1 การระบุความเสี่ยง.....	9
2.3.2 การประเมินความเสี่ยง.....	12
2.3.3 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง.....	18
2.3.4 การรายงาน.....	19
2.3.5 การติดตามผลและทบทวน.....	20
2.4 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง.....	21
2.4.1 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน.....	23
2.4.2 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน.....	32
ภาคผนวก.....	42
ภาคผนวก ก. คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 018/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ จัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2562.....	43
ภาคผนวก ข. แบบฟอร์ม RM.01, แบบฟอร์ม RM.02.....	46
แบบฟอร์ม RM.01.....	47
แบบฟอร์ม RM.02.....	48
คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM.01, RM.02.....	49

สารบัญญัตราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	11
ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง.....	13
ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ.....	13
ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน.....	14
ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน.....	14
ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ.....	16
ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง.....	16
ตารางที่ 2.8 ระดับความเสี่ยงและความหมาย.....	17
ตารางที่ 2.9 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....	21

สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการควบคุม.....	5
ภาพที่ 2.1 แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	9
ภาพที่ 2.2 ระดับความเสี่ยง.....	18

ส่วนที่ 1

การบริหารความเสี่ยง

1.1 บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานจะเผชิญกับปัญหาอะไร และควรหาทางป้องกันอย่างไร เพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อหน่วยงานน้อยที่สุด การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกซึ่งถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดผลทางลบซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการในการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานต้องนำมาใช้ในการบริหารและจัดการหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายให้มากที่สุด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยระบุเป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารคณะ/สถาบัน เพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ/สถาบัน โดยกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 3 เพื่อลดมูลเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และมีหลักการในการหาทางลดความเสียหาย หรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยให้มีการติดตามประเมินผลอย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1) เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ภาษาต่างๆ สำหรับความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนั้นการพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยง จะดูที่ปัญหาอุปสรรคหรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของหน่วยงาน

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

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มความพึงพอใจ พนักงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดเกี่ยวกับ Risk management Standards มีหลายแนวคิดที่นิยมใช้ คือ การตรวจสอบภายใน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission) โดยมีกระบวนการประกอบด้วย

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

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ในอนาคต อาจเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ไม่มีใครทำนายอนาคตได้ถูกต้องแน่นอน การบริหารความเสี่ยง ไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยอื่นๆ ที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเรื่องคนมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง การฝ่าฝืนกฎเกณฑ์โดยผู้บริหารเพื่อกระทำการที่ไม่สุจริตหรือผิดกฎหมาย การพิจารณาต้นทุนและประโยชน์ที่ได้

ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

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

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

- 1) เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูลและสอกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- 2) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
- 3) แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสำคัญสนับสนุนในทุกๆ ด้าน
- 4) ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

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 ปริมาณความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์และความเสี่ยง

ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงหน่วยงานจะต้องระบุระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งหมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

1.7 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

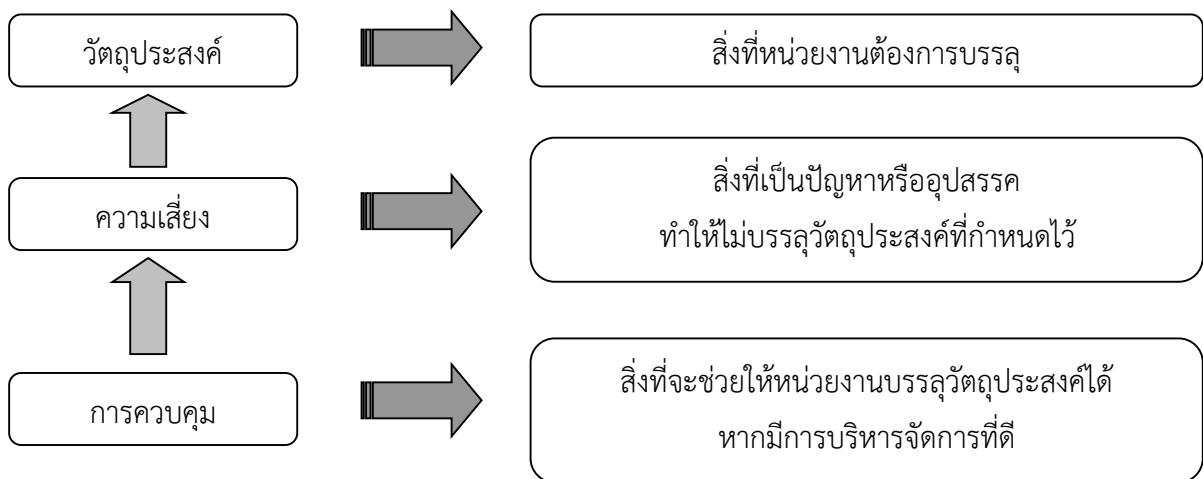
- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการควบคุม

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากล นำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กรมี ดังนี้

1) **Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2) **Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือ จำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก 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 การบริหารความเสี่ยง เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

2) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

3) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

4) ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5) ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

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** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เป็นกรรมการดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

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

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 2 ระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	<ol style="list-style-type: none">1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ พิจารณากรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง3. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง5. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี7. กำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	<ol style="list-style-type: none">1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงาน

2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
6. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

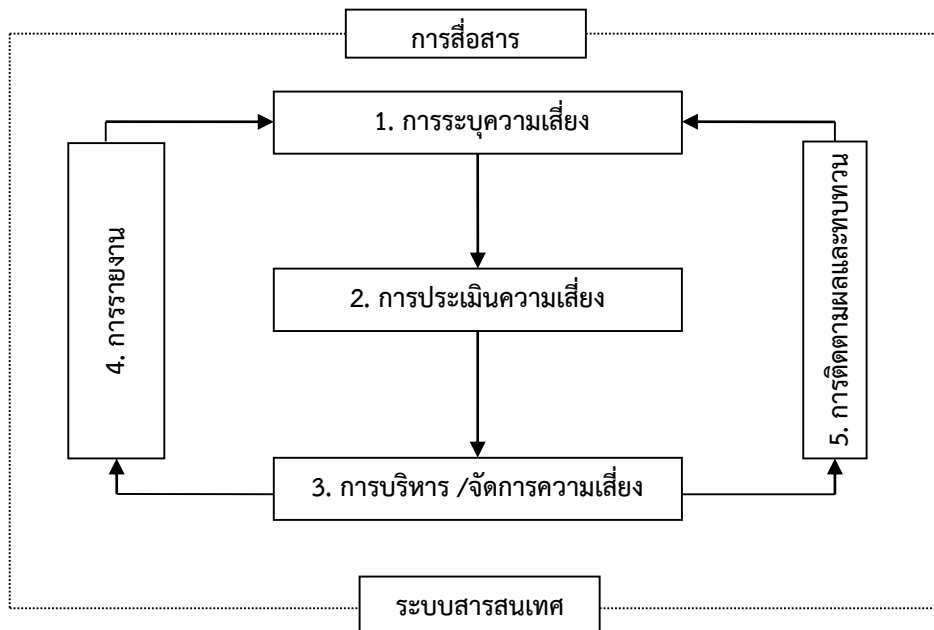
เพื่อควบคุมผลกระทบจากความเสี่ยง ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ และให้มีการติดตาม บริหารจัดการ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ และหน่วยงาน รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยง
2. การประเมินความเสี่ยง
3. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
4. การรายงาน
5. การติดตามผลและทบทวน รายละเอียดดังนี้

ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.1 แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.3.1. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์/แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ ไหนและเมื่อใด

ในกระบวนการนี้ หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ให้ชัดเจนเพื่อ ทำให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้ คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความ เสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงในที่นี้หมายความ รวมถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

2.3.1.1 ปัจจัยในการพิจารณาระบบความเสี่ยง

1) ปัจจัยภายในหน่วยงาน คือเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรม และการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล ในทางตรงข้ามปัจจัยภายในนั้นก็ได้รับอิทธิพลมาจากประวัติค่านิยมและวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ปัจจัยภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม ศักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ คณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญแต่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป

2) ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขัน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สถานะทางเศรษฐกิจ การค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสถานะแวดล้อมภายนอกอื่น

หน่วยงานควรระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นว่า หากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (เทคนิค ให้คิดว่าในแต่ละเรื่องแต่ละกิจกรรม ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน ทำไมถึงเกิดขึ้น) โดยมีวิธีการหลายวิธี เช่น วิเคราะห์กระบวนการ/ขั้นตอนของงานและเอกสารหรือการทำ workshop

สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน/ศูนย์/สำนัก ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทความเสี่ยงได้ ดังตารางที่ 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 ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจผิดพลาดนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกชั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล) กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย - ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ
4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก
5. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยอาจเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัย เนื่องจากมีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบออกสื่อต่างๆ ในระดับจังหวัด ระดับชาติและระดับนานาชาติ

2.3.1.3 วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ 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: ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้อีกหรือน้อยเพียงใด 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
4	6 ครั้งต่อปี / $> 50\%$	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
5	ตลอดทั้งปี (มากกว่า 6 ครั้งต่อปี) / $\geq 99\%$	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

คำอธิบาย: ขั้นตอนนี้เป็นการหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดเกณฑ์เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้ 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 อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลง หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น /มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน 50,000 บาท
2	น้อย	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น /มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ 50,001 –100,000 บาท
3	ปานกลาง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น /มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ 100,001 –500,000 บาท
4	สูง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น /มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ 500,001 –1,000,000 บาท
5	สูงมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น /มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป

5) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

การวัดระดับความเสียหายในด้านการปฏิบัติงานอันมีผลกระทบในกระบวนการทำงานตามปกติทุกชั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	- มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1 - มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน (ต่อ)

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
2	น้อย	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ร้อยละ 81-90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 2-4 - มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
3	ปานกลาง	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอแต่ร้อยละ 71-80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5-9 - มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4	สูง	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 61-70, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 10-14 - เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
5	สูงมาก	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60, มีการสูญเสียชีวิต หรือคุณภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป - ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป

6) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการดำเนินการที่ผิดกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

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

7) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

การมีข่าวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในเชิงลบส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และส่งผลให้ความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับบุคคล/หน่วยงาน โดยมีข่าวเชิงลบ แต่สามารถจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2	น้อย	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมายสนท่ห้ในมหาวิทยาลัย
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 ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยมีการพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ในขั้นนี้ให้หน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับความเสี่ยง

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ในขั้นนี้เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (ขั้นที่ 3) มาจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน 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 ปานกลางและน้อย ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ระดับความเสี่ยงและความหมาย

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
17-25	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk) ระดับความเสี่ยงที่จำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
10-16	ความเสี่ยงสูง (High Risk) ระดับความเสี่ยงที่ต้องวางแผนบริหารจัดการ (โซนสีส้ม)
4-9	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
1-3	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

ผลกระทบของความเสียหาย	5	5 M	10 H	15 H	20 E	25 E
	4	4 M	8 M	12 H	16 H	20 E
	3	3 L	6 M	9 M	12 H	15 H
	2	2 L	4 M	6 M	8 M	10 H
	1	1 L	2 L	3 L	4 M	5 M
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				

ภาพที่ 2.2 ภาพการแบ่งระดับความเสี่ยง

2.3.3 การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำปัจจัยเสี่ยง ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เพียงพอมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล 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 ทั้งนี้การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน อาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรืออาจจะเลือกหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงอย่างเดียวก็ได้ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดกิจกรรมควบคุม และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมควบคุม (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่
- 3) นำกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงมากำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

2.3.4 การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานแบ่งเป็น 2 ระดับคือ การรายงานผลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของหน่วยงาน โดยมีรายงานที่ต้องนำเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนี้

2.3.4.1 ระดับมหาวิทยาลัย ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 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 ประกอบด้วยกำหนดปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

2.3.5 การติดตามผลและทบทวน

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้นำแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการติดตาม คือ

2.3.5.1 ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2.3.5.2 ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

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

การบริหารและจัดการความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ให้หน่วยงานพิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวในแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปด้วย

2.4 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.9 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ผังงาน(Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ
	- ประชุมชี้แจงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- รายงานการประชุม - คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
	- หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
	- หน่วยงานส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	- ผู้ที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน - คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	- รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
	- รวบรวมข้อมูลจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก - จัดทำ(ร่าง)รายงานการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะผู้บริหาร	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง
	- เสนอในคราวที่ประชุมรองอธิการบดี และที่ประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	- รองอธิการบดีทุกฝ่าย - คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.9 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล (ต่อ)

ผังงาน(Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD A[ก] --> B[จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน] B --> C{พิจารณา} C -- ไม่เห็นชอบ --> B C -- เห็นชอบ --> D[จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์] D --> E[ประกาศและเผยแพร่] E --> F(สิ้นสุด) </pre>	- จัดทำ(ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะกรรมการการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์
	- เสนอในคราวประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	- คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์
	- จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะกรรมการการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง - รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา	- รายงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับสมบูรณ์
	- นำส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงานเพื่อทราบและนำไปดำเนินการต่อไป	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- รายงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับสมบูรณ์

2.4.1 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน

หน่วยงาน.....

RM 01

แผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน ปีการศึกษา.....

1. ความเสี่ยงด้าน

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา..... (1)	ประเด็นความเสี่ยง และ ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย....) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (6)
.....	1. <u>ปัจจัยภายใน</u> <u>ปัจจัยภายนอก</u>X... = เสี่ยง..... ลำดับที่ ผู้รับผิดชอบ ผู้ติดตามงาน x = เสี่ยง..... ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> เพิ่ม <input type="checkbox"/> เท่าเดิม <input type="checkbox"/> ลด ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:

หน่วยงาน.....

แผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน ปีการศึกษา 2561

ความเสี่ยงด้าน ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
<p>- ร้อยละนักศึกษาใหม่ที่เข้าศึกษา ในมหาวิทยาลัยเทียบกับปี การศึกษาที่ผ่านมา มากกว่าร้อยละ 10</p> <p>- จำนวนผู้เข้าเรียนเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 10 ต่อปีขึ้นไป (ป.ตรี ป.โท ป.เอก ป.บัณฑิต ผู้ช่วยพยาบาล) 770 คน)</p>	<p>1. จำนวนนักศึกษาที่รับเข้า ศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงและ ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด หรือผู้ที่สนใจศึกษา - งบประมาณสนับสนุนคณะวิชา ในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ น้อย - อาจารย์และบุคลากรในคณะวิชา มีภาระงานมากทำให้ไม่สามารถ ออกแนะแนวออกสถานที่ได้ตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ - การประชาสัมพันธ์บางครั้งขาด ความต่อเนื่องและยังไม่เป็นเชิงรุก เท่าที่ควร 	<p>4 x 4 = 16</p> <p>เสี่ยงสูง</p>	<p style="text-align: center;">ลด/ควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างแรงจูงใจในการศึกษาต่อโดย ให้ทุนการศึกษา, โควต้า - การสร้าง Branding ให้ มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับ ในมาตรฐานมากขึ้น - การประชาสัมพันธ์เชิงรุกใน กลุ่มเป้าหมายทุกหลักสูตร - การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - กิจกรรมประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และออฟไลน์ <p>ผู้รับผิดชอบ: คณบดีทุกคณะวิชา, หัวหน้าศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด</p> <p>ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่าย บริหาร</p>	<p style="text-align: center;">4 x 4 = 16</p> <p style="text-align: center;">เสี่ยงสูง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม</p> <p>ความก้าวหน้าของกร ดำเนินการจัดการความเสี่ยง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - มียอดไลค์และติดตาม Fanpage มหาวิทยาลัยและ คณะต่างๆ มากขึ้น - ประชาสัมพันธ์แนะแนว สถาบันการศึกษา - ร่วมงานแนะแนวตลาดนัด หลักสูตร ที่ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี และ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี - ปรับหรือเพิ่มหลักสูตรให้มี ความหลากหลาย ตอบสนอง 	<p style="text-align: center;">ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้องทำการตลาดเพื่อจูงใจ กลุ่มผู้เรียนมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับทุนการศึกษา ค่าสมัคร และค่าเล่าเรียน - เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ออนไลน์และออฟไลน์เชิงรุก - ประสานงานกับคณะเพื่อทำ ความเข้าใจหลักสูตรของคณะ ต่างๆ - พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นให้ สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียนและผู้สนใจเข้า ศึกษา

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
	- ค่าเทอมสูงกว่ามหาวิทยาลัย รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยคู่แข่ง ปัจจัยภายนอก - สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเปิดรับ นักศึกษาหลายรอบมากขึ้น และมี หลักสูตรที่หลากหลาย - การแข่งขันด้านค่าเทอมและ ทุนการศึกษามีสูงขึ้นทำให้ผู้สมัคร มีทางเลือกในการตัดสินใจศึกษา ต่อมากขึ้น - จำนวนประชากรที่จะเข้าศึกษา ต่อในระดับอุดมศึกษามีจำนวน ลดลง เนื่องจากเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ			ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย มากยิ่งขึ้น เช่น จัดการเรียนการ สอนในวันเสาร์-อาทิตย์, เรียน แบบบล็อกคอร์ส สำหรับ นักศึกษากลุ่มวัยทำงาน	
- ร้อยละของเงินทุนวิจัยต่อ อาจารย์ประจำเพิ่มขึ้น ร้อยละ 15 - ร้อยละของเงินทุนวิจัยจากแหล่ง ทุนภายนอกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	2. ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์จากภายในและ ภายนอกสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำยังมีน้อย ปัจจัยภายใน - อาจารย์มีภาระงานสอนมากทำ ให้ไม่มีเวลาทำงานวิจัย	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง	<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u> - จัดประชุมระดมสมองและวางแผน ร่วมกับอาจารย์ที่มีศักยภาพในการ ทำวิจัยเพื่อเสนอโครงการวิจัยขอรับ ทุนสนับสนุน - จัดให้มีการพิจารณาข้อเสนอโครง ร่างวิจัยเพื่อขอรับทุนสนับสนุนการ	4 x 3 = 12 เสี่ยงสูง ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลดลง ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง: - ร้อยละของทุนวิจัยต่ออาจารย์ ประจำยังไม่เพิ่มขึ้น อยู่ใน	<u>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</u> - กระตุ้นให้อาจารย์ส่งโครง ร่างวิจัยเพื่อเสนอขอรับทุน สนับสนุนการวิจัยภายใน เพิ่มขึ้น - ประชาสัมพันธ์ทุนจาก ภายในและภายนอกให้ทราบ

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
	<p>- อาจารย์ต้องทำหน้าที่ บริหารงานและวางระบบการ ทำงานซึ่งต้องใช้เวลา มาก</p> <p>- ขาดฐานข้อมูลเพื่อ งานวิจัย</p> <p>- อาจารย์ยื่นข้อเสนอ โครงการวิจัยไม่ทันตามกำหนด ระยะเวลาพิจารณาให้ทุนวิจัยของ มหาวิทยาลัย</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>- ทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอก ของรัฐมีเงื่อนไขที่ไม่สนับสนุนเงิน ให้มหาวิทยาลัยเอกชน</p> <p>- ภาระหน้าที่ของอาจารย์ เช่น ภาระด้านครอบครัว</p>		<p>วิจัยจากมหาวิทยาลัย 5 ครั้งในปี การศึกษา 2561</p> <p>- สร้างความร่วมมือกับองค์กร ภายนอกเพื่อขอรับเงินทุนสนับสนุน งานวิจัย</p> <p>- ประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวก ในการขอรับทุนมากขึ้น</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ, หัวหน้างานวิจัย, คณบดีทุกคณะวิชา</p> <p>ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่าย วิจัยและบริการวิชาการ</p>	<p>ระหว่างดำเนินการพิจารณา ข้อเสนอโครงการวิจัยครั้งที่ 3</p>	<p>อย่างทั่วถึง โดยส่งอีเมลถึง บุคลากรทุกคน</p> <p>- ประสานกับอาจารย์ที่มี ความชำนาญสอดคล้องกับ คุณสมบัติผู้ขอทุนวิจัยจาก ภายนอก</p>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
- ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับ ตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 30	<p>3. จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่ง ทางวิชาการน้อยกว่าเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรสายวิชาการรายบุคคล - ภาระงานของอาจารย์ประจำมี มาก - ระบบสนับสนุนการขอตำแหน่ง ทางวิชาการยังไม่ดีพอ <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกฎเกณฑ์การขอ ตำแหน่งทางวิชาการขึ้นใหม่ มี กฎระเบียบต่างๆ เพิ่มมากขึ้น 	<p>$4 \times 3.66 = 14.64$ เสี่ยงสูง</p>	<p>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดโครงการที่ส่งเสริมและ สนับสนุนผลงานและการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและ อัตรากำลังระดับคณะวิชา <p>ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างานวิชาการ, คณบดีทุกคณะวิชา</p> <p>ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ</p>	<p>$3 \times 4 = 12$ เสี่ยงสูง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด</p> <p>ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลักดันและส่งเสริมอาจารย์ที่ มีคุณสมบัติตามเกณฑ์เข้าสู่ กระบวนการขอตำแหน่งทาง วิชาการ 	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทางคณะควรมีพี่เลี้ยงหรือ คู่มือสำหรับการขอตำแหน่ง ทางวิชาการ - ลดภาระงานของอาจารย์ที่ เข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่ง ทางวิชาการ - จัดโครงการที่ส่งเสริมและ สนับสนุนผลงานและการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ - ผลักดันและส่งเสริมอาจารย์ ที่มีคุณสมบัติครบตาม ข้อกำหนดในการขอตำแหน่ง ทางวิชาการให้รีบจัดทำผลงาน เพื่อยื่นขอตำแหน่งฯตาม กำหนดเวลา
- ร้อยละของจำนวนผลงาน วิชาการต่อจำนวนอาจารย์ ร้อยละ 20	<p>4. จำนวนผลงานวิจัย/งาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสารระดับชาติ/ นานาชาติมีน้อย</p>	<p>$4 \times 4 = 16$ เสี่ยงสูง</p>	<p>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ติดตามงานวิจัยและงานตีพิมพ์ เผยแพร่ให้คณะดำเนินให้ได้ตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ 	<p>$4 \times 3 = 12$ เสี่ยงสูง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลดลง</p>	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการทำผลงานวิจัย/ งานสร้างสรรค์

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
	<p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ค่าตอบแทนการตีพิมพ์ผลงานวิจัย - ความรู้และทักษะของอาจารย์ในการทำวิจัยเพื่อส่งผลงานตีพิมพ์ยังไม่เพียงพอ - อาจารย์มีภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาทำงานวิจัย - แรงจูงใจของอาจารย์ในการทำผลงานมีน้อย <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานของวารสารมีความเข้มงวดมากขึ้น ทำให้บางบทความถูกปฏิเสธ 		<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างานวิชาการ, คณบดีทุกคณะวิชา ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 	<p>ความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - อยู่ระหว่างการใช้เกณฑ์สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ - จำนวนผลงานวิชาการของบางคณะวิชาจำนวน 17 ผลงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลักดันและส่งเสริมให้อาจารย์นำผลงาน

ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
<p>- ผลประกอบการรวมของแต่ละคณะ/มหาวิทยาลัย มีประสิทธิผลดีขึ้นจากปีก่อนหน้า (เพิ่มรายได้ลดรายจ่าย) ร้อยละ 10</p> <p>- ร้อยละของรายได้ของมหาวิทยาลัยต่อปีการศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 10</p> <p>- ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี ร้อยละ 5</p> <p>- ร้อยละของหน่วยงานหรือคณะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ร้อยละ 60</p>	<p>1. ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยและคณะวิชามีรายได้จากภายนอกลดลง - ค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนแต่ละสาขาวิชาสูงขึ้น และราคาของอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยมีราคาสูง - จำนวนนักศึกษาแต่ละปีมีจำนวนลดลงทำให้รายได้จากการลงทะเบียนลดลงด้วย - หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - จากอัตราการเกิดลดลงมีผลทำให้ประชากรวัยเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลงและเข้าสู่สังคมสูงอายุ - การแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น 	<p>3 x 5 = 15</p> <p>เสี่ยงสูง</p>	<p>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนในการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน - ประชุมและวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยเฉพาะห้องปฏิบัติการของคณะวิชาต่างๆ - ปรับเกณฑ์เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม - เพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายมากขึ้น - ดำเนินโครงการหารายได้อื่นนอกเหนือจากค่าลงทะเบียนนักศึกษา - ประชาสัมพันธ์การให้เข้าพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย - เปิดหลักสูตรอบรม/หลักสูตรระยะสั้นตอบสนองความต้องการของผู้เรียน <p>ผู้รับผิดชอบ: คณบดีทุกคณะวิชา, ผู้อำนวยการสำนักการคลัง</p> <p>ผู้ติดตาม: รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง</p>	<p>3 x 4 = 12</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด</p> <p>ความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น และช่วยประคองค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น 	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการจัดทำโครงการเพื่อหารายได้ - วางแผนการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - วางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)
<p>- ร้อยละของ บุคลากรลาออก ลดลง ร้อยละ 15</p> <p>- ร้อยละของ บุคลากรทุกสายงาน ได้รับการพัฒนาตาม สมรรถนะร้อยละ 85</p>	<p>1. อัตราการลาออกของอาจารย์- บุคลากรสูง</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรลาออกเนื่องจากค่าตอบแทน และสวัสดิการน้อย - ภาระงานสอนภาคปฏิบัติสูง - อาจารย์มีแนวโน้มการลาออกเพิ่มขึ้น - ขาดการวางแผนด้านกำลังคน - ทักษะทางวิชาการและสมรรถนะของ อาจารย์และบุคลากรไม่ทันสมัย - กฎระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมคนรุ่นใหม่ <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการ มากกว่า 	<p>$4 \times 3 = 12$</p> <p>เสี่ยงสูง</p>	<p>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและ วางแผนรับสมัครแทนตำแหน่งที่ลาออก - สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดึงดูด นักวิชาการที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดระยะเวลาใน การสอนงาน - จัดระบบพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ - ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม - จัดโครงการและจัดงบประมาณสำหรับพัฒนา บุคลากร - จัดประชุมพิจารณาจัดสรรภาระงานให้เหมาะสม - ศึกษาสาเหตุของการลาออก - จัดกิจกรรมที่สร้างความผูกพันของคนในองค์กร <p>ผู้รับผิดชอบ: คณบดี, ผู้อำนวยการสำนัก, หัวหน้า ศูนย์/งาน, งานบุคคล</p> <p>ผู้ติดตาม: รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</p>	<p>$3 \times 4 = 12$</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม</p> <p>ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความ เสี่ยง:</p> <p>มีการจัดกิจกรรมสาน สัมพันธ์ให้กับบุคลากร</p>	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบการทำงานให้ มีความยืดหยุ่น

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย.) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์ และกิจกรรมจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (6)
- ร้อยละความครบถ้วนของระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการและการตัดสินใจตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายในของสกอ. ร้อยละ 85 - มีห้องสมุดที่เข้าถึงได้ตลอด 24 ชม. โดยมีฐานข้อมูลวารสาร ตำรา หนังสือ	2. ระบบสารสนเทศขัดข้อง ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยภายใน - การวางแผนและการตรวจสอบการทำงานของอุปกรณ์ - บุคลากรด้าน IT มีภาระงานเยอะ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดผู้เชี่ยวชาญด้าน Data Center - ฐานข้อมูลห้องสมุดยังใช้งานไม่ได้ไม่สมบูรณ์ ปัจจัยภายนอก - ภัยคุกคามจากการทำลายระบบ เช่น ไวรัส การเจาะข้อมูล - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีราคาค่อนข้างสูง	3 x 4 = 12 เสี่ยงสูง	ลด/ควบคุมความเสี่ยง - ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในแก้ไขและป้องกัน - วางระบบใหม่และขยายพื้นที่การจัดเก็บข้อมูลของทางมหาวิทยาลัย - แยกระบบสำรองข้อมูลออกจาก Server หลัก ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ - ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัยทั้งรูปแบบและเนื้อหา ผู้รับผิดชอบ: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ, คณบดี, หัวหน้างาน ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	3 x 4 = 12 เสี่ยงสูง ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม ความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง: - ระบบห้องสมุดได้รับการปรับปรุง สามารถลงรายการหนังสือในฐานข้อมูลห้องสมุด สามารถสืบค้นรายการหนังสือได้ แต่ระบบยังไม่เสถียร และยังไม่สามารถให้บริการยืมคืน หนังสือได้ - ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัยทั้งรูปแบบและเนื้อหา	ยังคงมีความเสี่ยงสูง - จัดหาระบบห้องสมุดอัตโนมัติสำเร็จรูป - ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและสำรองข้อมูลมากขึ้น - จัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำในการดูแลระบบเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น



2.4.2 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน

หน่วยงาน.....

RM 02

แผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน ปีการศึกษา.....

1. ความเสี่ยงด้าน

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา..... (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย....) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค....) (L x I) (7)
	1.X... = x = เสี่ยง..... x = เสี่ยง..... ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> เพิ่ม <input type="checkbox"/> เท่าเดิม <input type="checkbox"/> ลด
	<u>ปัจจัยภายใน</u>	ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> เพิ่ม <input type="checkbox"/> เท่าเดิม <input type="checkbox"/> ลด		ประเมินกลยุทธ์บริหาร ความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> เพียงพอ ผลการ ดำเนินงาน.....
	<u>ปัจจัยภายนอก</u>		ผู้ติดตามงาน	ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:		<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ เนื่องจาก ข้อเสนอแนะเพื่อการ ปรับปรุง.....

ตัวอย่าง

ความเสี่ยงด้าน ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)

KPI และเป้าหมาย ปี 2560 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่รอบ 6 เดือน (พ.ย.60)(L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่รอบ 12 เดือน (พ.ค.61) (L x I) (7)
- ร้อยละ นักศึกษาใหม่ ที่เข้าศึกษาใน มหาวิทยาลัย เทียบกับปี การศึกษาที่ ผ่านมา > 10 % - จำนวนผู้เข้า เรียนเพิ่มขึ้น มากกว่า 10% ต่อปีขึ้นไป (ป. ตรี ป.โท ป. เอก ป.บัณฑิต ผู้ช่วย พยาบาล)	1. จำนวนนักศึกษาที่ รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวน ลดลง <u>ปัจจัยภายใน</u> - หลักสูตรไม่ตรงตามความ ต้องการของนักเรียนหรือผู้ที่ สนใจศึกษา - งบประมาณสนับสนุนใน การประชาสัมพันธ์ไม่ เพียงพอ - ค่าลงทะเบียนสูงกว่า สถาบันของรัฐบาล <u>ปัจจัยภายนอก</u> - สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง เปิดรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นและมี หลักสูตรที่หลากหลาย - จำนวนนักเรียนที่จะเข้า ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา มีจำนวนลดลง	4.75x4.75=22.75 <u>เสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)</u> ลำดับที่ 1	<u>ลด/การควบคุมความเสี่ยง</u> - สร้างแรงจูงใจในการศึกษาต่อ,ให้ทุก การศึกษา,โควตา - สร้าง Branding ให้มหาวิทยาลัยเป็นที่ รู้จักและยอมรับในมาตรฐานมากขึ้น - การประชาสัมพันธ์เชิงรุก - พัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียนและผู้สนใจ เข้าศึกษาหลักสูตรต่างๆ ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างานบริหารสื่อสาร การตลาด/คณบดีทุกคณะวิชา ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	4 x 4 = 16 <u>เสี่ยงสูง (High Risk)</u> ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด ความก้าวหน้าของ การ ดำเนินงานจัดการ ความเสี่ยง: ทุกคณะ วิชาและงานบริหาร สื่อสารการตลาด มี การจัดโครงการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายให้มาก ขึ้น เช่น การออกแนะ แนวการศึกษาแต่ละ โรงเรียน การออกบูท ที่ห้างสรรพสินค้า	<u>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</u> - ต้องเร่งประชาสัมพันธ์ เชิงรุกให้เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น วางแผนจัดกิจกรรม VU. Open House - พิจารณาการให้ ทุนการศึกษาในรูปแบบ ต่างๆ - ปรับปรุงหลักสูตรให้ สอดคล้องกับกับ ความ ต้องการของผู้เรียน	4 x 4 = 16 <u>เสี่ยงสูง (High Risk)</u> ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม ประเมินกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง: ไม่ เพียงพอ เนื่องจาก จำนวนนักศึกษาใหม่ ทุกหลักสูตรที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2561= 623 คน (ซึ่งน้อยกว่าเป้าหมาย เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2560 มียอด นักศึกษาจำนวน 707 คน พบว่ายอด นักศึกษาลดลง จำนวน 84 คน) - การแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษา รั้งกับเอกชนมากขึ้น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: เร่ง ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในกลุ่มเป้าหมาย ทุกหลักสูตร ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา 2562 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป - จัดทำหลักสูตรออนไลน์ให้ตรงกับ ความต้องการของนักศึกษา

KPI และเป้าหมาย ปี 2560 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่รอบ 6 เดือน (พ.ย.60)(L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่รอบ 12 เดือน (พ.ค.61) (L x I) (7)
<p>- ร้อยละของเงินทุน วิจัยต่ออาจารย์ ประจำเพิ่มขึ้นร้อยละ 15</p> <p>- ร้อยละของเงินทุน วิจัยจากแหล่งทุน ภายนอกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5</p>	<p>2. ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์จากภายในและ ภายนอกสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำยังมีน้อย ปัจจัยภายใน</p> <p>- อาจารย์ยื่นข้อเสนอ โครงการวิจัยไม่ทันตามกำหนด ระยะเวลา</p> <p>- อาจารย์มีภาระงานสอนมาก ทำให้ไม่มีเวลาทำงานวิจัย</p> <p>- อาจารย์ต้องทำหน้าที่ บริหารงานและวางระบบการ ทำงานซึ่งต้องใช้เวลามาก</p> <p>- ขาดฐานข้อมูลเพื่องานวิจัย</p> <p>- อาจารย์ขาดประสบการณ์ใน การเขียนข้อเสนองานวิจัย เพื่อให้ได้รับทุนภายนอก</p> <p>- เครือข่ายทุนวิจัยที่เปิดโอกาส ให้ทุนสนับสนุนค่อนข้างจำกัด</p> <p>- ระบบการขอทุนวิจัยยังไม่เป็น รูปธรรม</p>	<p>$4 \times 5 = 20$</p> <p>เสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)</p> <p>ลำดับที่ 2</p>	<p>ลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>- จัดให้มีการพิจารณาข้อเสนอ โครงการวิจัยเพื่อขอรับทุน สนับสนุนจากมหาวิทยาลัย 5 ครั้ง/ปี</p> <p>- จัดโครงการอบรมพัฒนาศักยภาพนักวิจัย</p> <p>- ปรับเกณฑ์ค่าใช้จ่ายในการ ทำงานวิจัยให้เป็นไปตามความ เหมาะสม</p> <p>- ประชาสัมพันธ์ทุนจากภายในและ ภายนอกให้ทราบอย่างทั่วถึง</p> <p>- ทำความร่วมมือกับองค์กร ภายนอกในการวิจัยและการขอทุน สนับสนุนการวิจัย</p> <p>- ปรับภาระงานของอาจารย์ให้ เหมาะสม</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ/ คณบดีทุกคณะวิชา</p>	<p>$4 \times 4 = 16$</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด</p> <p>ความก้าวหน้าของ การดำเนินงานจัดการ ความเสี่ยง: อยู่ ระหว่างดำเนินการ พิจารณาข้อเสนอ โครงการวิจัยรอบที่ 3 ร้อยละของทุนวิจัย ภายในต่ออาจารย์ ประจำยังไม่เพิ่มขึ้น ต้องรอให้อาจารย์ยื่น เสนอโครงการวิจัยเพื่อ ขอรับทุนในภาค การศึกษาที่ 2/2561</p>	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <p>- ต้องกระตุ้นให้อาจารย์ ส่งโครงร่างวิจัยโดยเพิ่ม แรงจูงใจเพื่อเสนอขอรับ ทุนสนับสนุนการวิจัย ภายในเพิ่มขึ้น</p> <p>- ประชาสัมพันธ์ทุนจาก ภายในและภายนอกให้ ทราบอย่างทั่วถึง โดยส่ง อีเมลล์ถึงบุคลากรทุกคน</p> <p>- ประสานงานกับ อาจารย์ที่มีความชำนาญ สอดคล้องกับคุณสมบัติ ผู้ขอทุนวิจัยจาก ภายนอก</p> <p>- สร้างเครือข่ายจาก หน่วยงานภายนอก เพื่อ เพิ่มโอกาสในการหา แหล่งทุนการทำวิจัย</p>	<p>$3.5 \times 4 = 14$</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด</p> <p>ประเมินกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง:</p> <p>ไม่เพียงพอ เนื่องจาก ทุนวิจัยบางคณะ วิชาอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ร้อยละของทุนวิจัยภายในต่ออาจารย์ ประจำเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 5 (เป้าหมายร้อยละ 15) ส่วนเงินทุนวิจัย จากภายนอก เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.80 (เป้าหมายร้อยละ 5)</p> <p>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: จัด ประชุมเพื่อระดมสมองและวางแผน ร่วมกับอาจารย์ที่มีศักยภาพในการทำ วิจัยเพื่อเสนอโครงร่างวิจัยขอรับทุน สนับสนุน</p> <p>- จัดสรรทุนวิจัยให้กระจายไปทุกคณะ วิชาตามสัดส่วนอาจารย์ในคณะ</p>

KPI และเป้าหมาย ปี 2560 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่รอบ 6 เดือน (พ.ย.60)(L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่รอบ 12 เดือน (พ.ค.61) (L x I) (7)
	<u>ปัจจัยภายนอก</u> - ทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอก ของรัฐมีเงื่อนไขที่ไม่สนับสนุน เงินให้มหาวิทยาลัยเอกชน		<u>ผู้ติดตามงาน:</u> รองอธิการบดีฝ่าย วิจัย			- มีการเชิญกรรมการพิจารณางานวิจัย จากภายนอก - เร่งกระตุ้นอาจารย์ให้ทำงานวิจัยส่ง เพื่อขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย
- ร้อยละของ อาจารย์ที่มี คุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์สกอ.ร้อยละ 30 - ร้อยละอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทาง วิชาการร้อยละ 30 - ร้อยละอาจารย์มี ตำแหน่งทาง วิชาการ ร้อยละ 33	3. จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่ง ทางวิชาการน้อยกว่าเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด <u>ปัจจัยภายใน</u> - ขาดการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรสายวิชาการรายบุคคล - ภาระงานของอาจารย์ประจำมี มาก - ขาดความต่อเนื่องและความ ทุ่มเทในการดำเนินการจัดทำ ผลงานเพื่อขอตำแหน่งทาง วิชาการ <u>ปัจจัยภายนอก</u> - สกอ.กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ คุณภาพเกี่ยวกับจำนวนอาจารย์ ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	$4.5 \times 4 = 18$ เสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk) ลำดับที่ 4	<u>ลด/การควบคุมความเสี่ยง</u> - จัดโครงการพัฒนาผลงานทาง วิชาการและส่งเสริมอาจารย์ที่มี คุณสมบัติครบในการขอตำแหน่ง ทางวิชาการ รับผิดชอบ: หัวหน้างาน - จัดให้มีนักวิชาการที่เลี้ยง - จัดกิจกรรม/โครงการพัฒนา บุคลากร สายวิชาการรายบุคคล ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างาน ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ	$4 \times 3.25 = 13$ เสี่ยงสูง (High Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด ความก้าวหน้าของ การ ดำเนินงานจัดการ ความเสี่ยง: มีจำนวน อาจารย์ที่อยู่ใน กระบวนการ จำนวน 22 ท่าน ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 20 ท่าน และ รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 ท่าน	ยังคงมีความเสี่ยงสูง - ควรมีพี่เลี้ยงในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ - จัดทำคู่มือเพื่อใช้ในการ ขอตำแหน่งทาง วิชาการ - ลดภาระงานของ อาจารย์ที่เข้าสู่ กระบวนการขอตำแหน่ง ทางวิชาการ - สสำรวจผู้ที่มีคุณสมบัติ ในการขอตำแหน่งทาง วิชาการของแต่ละคณะ วิชา - แจ้งแนวทางการ ดำเนินการเพื่อขอ ตำแหน่งทางวิชาการแก่ อาจารย์ที่มีคุณสมบัติ	$4 \times 3.25 = 13$ เสี่ยงสูง (High Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม ประเมินกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง: ไม่เพียงพอ เนื่องจาก ร้อยละของ อาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการมี เพียงร้อยละ 20.09 ยังไม่เป็นไปตาม เป้าหมายของตัวชี้วัดในแผน ยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: ส่งเสริม และให้คำชี้แนะ ช่วยเหลือและจัดสรร เวลาให้อาจารย์ที่อยู่ในกระบวนการอีก 11 ท่าน ให้สามารถดำเนินการตาม ขั้นตอนได้สะดวกยิ่งขึ้น

KPI และเป้าหมาย ปี 2560 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่รอบ 6 เดือน (พ.ย.60)(L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่รอบ 12 เดือน (พ.ค.61) (L x I) (7)
					(อาจารย์ผู้ขอตำแหน่ง ทางวิชาการที่อยู่ใน กระบวนการตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 ท่าน และ ตำแหน่งผู้ช่วย ศาสตราจารย์ จำนวน 20 ท่าน	- ควรมีโครงการผลักดันและกำกับ ติดตามผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการ
- ร้อยละของจำนวน ผลงานวิชาการต่อ จำนวนอาจารย์ ประจำร้อยละ 20 - จำนวนงานวิจัยที่ ถูกนำไปใช้ ประโยชน์เชิง พาณิชย์หรือเชิง วิชาการร้อยละ 5 - จำนวนผลงานวิจัย ที่ได้รับการวิเคราะห์ เพื่อเผยแพร่สู่ สาธารณชน ร้อยละ 20	4. จำนวนผลงานวิจัย/งาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสารระดับชาติ/ นานาชาติมีน้อย ปัจจัยภายใน - การบริหารจัดการภาระงาน สอนยังขาดประสิทธิภาพทำให้ อาจารย์ไม่สามารถทำวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ได้สำเร็จ - แรงจูงใจของอาจารย์ต่อการ ผลิตผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ มีน้อย - อาจารย์ขาดประสบการณ์การ เขียนงานเพื่อตีพิมพ์	3.75x3.75=15 เสี่ยงสูง (High Risk) ลำดับที่ 5	ลด/การควบคุมความเสี่ยง - จัดโครงการอบรมพัฒนา ศักยภาพนักวิจัย - ดำเนินโครงการนักวิจัยพี่เลี้ยง - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ เขียนบทความวิจัย - ทำความร่วมมือในการทำวิจัยกับ มหาวิทยาลัยทั้งในและ ต่างประเทศ - ปรับภาระงานของอาจารย์ให้ เหมาะสม - ปรับเกณฑ์ค่าใช้จ่ายในการ ทำงานวิจัยให้เป็นไปตามความ เหมาะสม	4 x 3.25 = 13 เสี่ยงสูง (High Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด ความก้าวหน้าของ การดำเนินงานจัดการ ความเสี่ยง: จำนวน ผลงานวิชาการของ อาจารย์มีจำนวน 24 ผลงาน	ยังคงมีความเสี่ยงสูง - ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับแผนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการ ขอรับทุนสนับสนุนการ วิจัย - แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับ แหล่งตีพิมพ์เผยแพร่ให้ อาจารย์ทุกท่านได้ทราบ ผ่านทางอีเมลล์ - กระตุ้นให้อาจารย์ ส่งผลงานวิจัย/งาน สร้างสรรค์	3 x 3 = 9 เสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด ประเมินกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง: เพียงพอ เนื่องจาก ผลการดำเนินงานปี การศึกษา 2561 มีจำนวนผลงาน วิชาการของอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 47.68 ซึ่งบรรลุเป้าหมาย ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: คว กระตุ้นให้อาจารย์ทุกคณะวิชาผลิต งานวิชาการเพื่อตีพิมพ์ให้มากขึ้น

KPI และเป้าหมาย ปี 2560 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่ เหลืออยู่รอบ 6 เดือน (พ.ย.60)(L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่รอบ 12 เดือน (พ.ค.61) (L x I) (7)
- จำนวนงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ กับการจัดการเรียน การสอนและการ บริการวิชาการ ร้อย ละ 20	ปัจจัยภายนอก - ขาดความร่วมมือในการทำวิจัย กับเครือข่ายและมหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศ - มาตรฐานของวารสารมีความ เข้มงวดมากขึ้น ทำให้บาง บทความถูกปฏิเสธ		- จัดประชุมติดตามงานวิจัยและ งานตีพิมพ์เผยแพร่ให้คณะดำเนิน ให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ/ คณบดีทุกคณะวิชา ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่าย วิจัย			สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์นำ ผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจาก มหาวิทยาลัยไปตีพิมพ์เผยแพร่

ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและ ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย. 61) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค. 62) (L x I) (7)
<p>- ผลประกอบการ รวมของแต่ละ คณะ/มหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพดีขึ้น จากปีก่อนหน้า (เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย) ร้อยละ 10</p> <p>- ร้อยละของ รายได้ของ มหาวิทยาลัยต่อปี การศึกษาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10</p> <p>- ร้อยละของ ค่าใช้จ่ายที่ลดลง ต่อปี ร้อยละ 5</p> <p>- ร้อยละของ หน่วยงานหรือ คณะมีการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน ร้อยละ 50</p>	<p>5. ผลประกอบการระดับหลักสูตร มี รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย</p> <p>ปัจจัยภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยและคณะวิชามีรายได้จากการบริการวิชาการภายนอกลดลง - หลักสูตรไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน - ค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนแต่ ละสาขาวิชาสูงขึ้น และราคาของอุปกรณ์ การเรียนการสอนที่ทันสมัยมีราคาสูง - จำนวนนักศึกษาแต่ละปีมีจำนวนลดลง ทำให้รายได้จากการลงทะเบียนลดลงด้วย <p>ปัจจัยภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - จากอัตราการเกิดลดลงมีผลทำให้ ประชากรวัยเรียนในระดับอุดมศึกษา ลดลงด้วย - การแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจาก สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชน เปิดรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น 	<p>$4 \times 3.86 = 15.5$</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ลำดับที่ 3</p>	<p>ลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - แต่ละหน่วยงานมีแผนในการ ลดรายจ่าย - วางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อ เพิ่มจำนวนนักศึกษา - จัดโครงการบริการวิชาการ เพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น - ปรับเกณฑ์เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม - ประชุมและวางแผนการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน โดยเฉพาะ ห้องปฏิบัติการของคณะวิชา ต่างๆ - จัดโครงการหลักสูตรระยะสั้น <p>ผู้รับผิดชอบ: ผู้อำนวยการการคลัง/คณบดีทุกคณะวิชา</p> <p>ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง</p>	<p>$4 \times 3.25 = 13$</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม</p> <p>ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความ เสี่ยง: แต่ละคณะจัดทำ หลักสูตรอบรมหรือระยะสั้น เพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น และ ช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น</p>	<p>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์เพื่อ เพิ่มยอดจำนวน นักศึกษา - ประชาสัมพันธ์ โครงการบริการ วิชาการเพื่อเพิ่มรายได้ - เปิดหลักสูตรระยะ สั้น - วางแผนการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน 	<p>$4 \times 3.25 = 13$</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม</p> <p>ประเมินกลยุทธ์บริหาร ความเสี่ยง: ไม่เพียงพอ เนื่องจาก ยังมีรายได้ต่ำกว่า รายจ่าย</p> <p>ข้อเสนอแนะเพื่อการ ปรับปรุง: เปิดหลักสูตร อบรมหรือระยะสั้นที่เป็น ความสนใจของผู้เรียน</p>

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยงและ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย. 61) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค. 62) (L x I) (7)
- ร้อยละของ บุคลากรลาออก ลดลง ร้อยละ 20 - ร้อยละของ บุคลากรทุกสายงาน ได้รับการพัฒนาตาม สมรรถนะ ร้อยละ 80	6. อัตราการลาออกของ อาจารย์-บุคลากรสูง ปัจจัยภายใน - ค่าตอบแทนและ สวัสดิการน้อย - ภาระงานสอน ภาคปฏิบัติสูง - อาจารย์มีแนวโน้มการ ลาออกเพิ่มขึ้น - ขาดการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร - จำนวนบุคลากรไม่ เป็นไปตามข้อกำหนดของ สกอ.และสภาวิชาชีพ - ทักษะทางวิชาการและ สมรรถนะของอาจารย์ และบุคลากรไม่ทันสมัย ปัจจัยภายนอก - บางสถาบันให้ ค่าตอบแทนที่สูงกว่า	3.6x4.5=16.5 เสี่ยงสูง (High Risk) ลำดับที่ 5	ลด/การควบคุมความเสี่ยง - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและ วางแผนรับสมัครแทนตำแหน่งที่ลาออก - สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ดึงดูด นักวิชาการที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลด ระยะเวลาในการสอนงาน - จัดระบบพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ - ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม - จัดโครงการและงบประมาณการพัฒนา บุคลากรทุกคน - จัดประชุมพิจารณาจัดสรรภาระงานให้ เหมาะสม - เสนอแนวทางการปรับค่าตอบแทนให้มี ความเหมาะสม ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างานบุคคล/คณบดี ทุกคณะวิชา ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	3.5 x 4 = 14 เสี่ยงสูง (High Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความ เสี่ยง: ร้อยละของบุคลากร ที่ลาออกเท่ากับร้อยละ 9.93 - มีการจัดกิจกรรมสาน สัมพันธ์ให้กับบุคลากรและ พัฒนาระบบการทำงานให้มี ความยืดหยุ่น	ยังคงมีความเสี่ยงสูง - จัดโครงการพัฒนา และความเชี่ยวชาญของ อาจารย์ประจำ - พัฒนาศักยภาพของ บุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และใช้ทรัพยากรให้มี ประสิทธิภาพ	3 x 3 = 9 เสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลด ประเมินกลยุทธ์บริหาร ความเสี่ยง: เพียงพอ เนื่องจาก ปีการศึกษา 2561 มีบุคลากรลาออกทั้งหมด 45 คน คิดเป็นร้อยละ13.55 ซึ่ง ลดลงจากปี 2560 จำนวน ร้อยละ 17.55 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: งานบุคคลควรวางแผน เกี่ยวกับอัตรากำลังการ พัฒนาบุคลากรและดูแล สวัสดิการให้เหมาะสม

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและ ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย. 61) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค. 62) (L x I) (7)
<p>- ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการด้าน สารสนเทศ (IT Master Plan) ร้อยละ 85</p> <p>- ร้อยละความครบถ้วน ของระบบสารสนเทศที่ ให้ข้อมูลสนับสนุนการ บริหารจัดการและการ ตัดสินใจตาม องค์ประกอบการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายในของ สกอ. ร้อยละ 85</p> <p>- จำนวนระบบที่มีการ บริหารจัดการออนไลน์ จำนวน 11 ระบบ</p> <p>- ร้อยละของวิชาที่ จัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ร้อยละ 10 เช่น Google</p>	<p>7. ระบบสารสนเทศ ขัดข้อง ทำให้ไม่สามารถ ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง <u>ปัจจัยภายใน</u></p> <p>- ขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Database</p> <p>- อุปกรณ์กระจาย สัญญาณไม่พอต่อการ ขยายตัวของอาคาร</p> <p>- ข้อมูลที่เก็บไว้สูญหาย และระบบการศึกษาข้อมูล ไม่สมบูรณ์</p> <p>- ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ไม่ได้รับการพัฒนาต่อ</p> <p>- อุปกรณ์ไม่ทันสมัย พอที่จะรองรับระบบใหม่</p> <p>- เว็บไซต์ภายในเป็นเว็บ ไซต์ที่ใช้มานานและเวอร์ ชันเก่าไม่ทันสมัย ใช้งาน ไม่สะดวก</p>	<p>3.52x4.14=14.57</p> <p>เสี่ยงสูง (High Risk)</p> <p>ลำดับที่ 5</p>	<p><u>ลด/การควบคุมความเสี่ยง</u></p> <p>- ทำการปรับเปลี่ยนและเพิ่ม อุปกรณ์การให้บริการ Wi-Fi ให้เป็น รุ่นที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเพิ่ม อุปกรณ์ทดแทน 25 จุด</p> <p>- ทำการแยกระบบสำรองข้อมูลออก จากเซิร์ฟเวอร์หลักและทดลอง ระบบโดยการจำลองสถานการณ์ จริงเมื่อระบบล่ม</p> <p>- ชักซ้อม/ทดลองระบบโดยใช้ สถานการณ์สมมติ</p> <p>- ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัย</p> <p>- จัดจ้างภายนอกในการทำ ฐานข้อมูลสำคัญ</p> <p>- มีการศึกษาระบบห้องสมุด อัตโนมัติอื่น เพื่อเตรียมการวางแผน คัดเลือกมา</p> <p>- จัดหาหรือพัฒนาระบบห้องสมุด อัตโนมัติที่รองรับมาตรฐานของ ห้องสมุด</p> <p>- ขยายพื้นที่จัดเก็บข้อมูลให้มีขนาด ใหญ่ขึ้นและเพียงพอต่อการใช้งาน</p>	<p>3 x 4 = 12</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ความถี่ <input checked="" type="checkbox"/> เท่าเดิม</p> <p>ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความ เสี่ยง: ปรับปรุงระบบ สารสนเทศให้สามารถใช้ งานได้ และกู้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินต่อได้</p> <p>- เปลี่ยนวิธีการเก็บ ข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล อย่างหลากหลาย</p>	<p><u>ยังคงมีความเสี่ยงสูง</u></p> <p>- ปรับปรุงระบบ สารสนเทศและจัดการ ฐานข้อมูลให้พร้อมใช้ งาน และกู้ข้อมูลสำคัญ</p> <p>- การจ้างภายนอกให้ จัดทำระบบฐานข้อมูล ให้เพื่อให้เกิดความ รวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>- จัดหาผู้ที่เชี่ยวชาญให้ คำปรึกษาเพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น</p>	<p>3 x 3 = 9</p> <p>เสี่ยงปานกลาง</p> <p>ความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> ลดลง</p> <p>ประเมินกลยุทธ์บริหาร ความเสี่ยง: เพียงพอ</p> <p>เนื่องจาก ระบบสารสนเทศที่ พร้อมใช้งาน ร้อยละ 100 และมีระบบบริหารจัดการ ออนไลน์ จำนวน 16 ระบบ และมีวิชาที่จัดการเรียนการ สอนโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ร้อยละ 35.25</p> <p>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: เร่งดำเนินการปรับปรุงระบบ สารสนเทศให้พร้อมใช้งาน และกู้ข้อมูลสำคัญ</p>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2561 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและ ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง <input checked="" type="checkbox"/> คงค้าง <input type="checkbox"/> ใหม่ (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยงและ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย. 61) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค. 62) (L x I) (7)
Classroom, Module เป็นต้น	<p>- ฐานข้อมูลวิจัยไม่สามารถใช้ได้อย่างสมบูรณ์</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>- ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาอุปกรณ์ค่อนข้างสูง มีเทคโนโลยีรุ่นใหม่เข้ามาทดแทนทำให้เวอร์ชัน Software และ Hardware ไม่ทันสมัย</p> <p>- ภัยคุกคามจากการทำงานระบบ เช่น ไวรัส การเจาะข้อมูล</p>		<p>ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้างานห้องสมุด/คณบดีทุกคณะวิชา/รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</p> <p>ผู้ติดตามงาน: รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</p>			

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 018/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
จัดทำแผนปฏิบัติการและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2562



มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล VONGCHAVALITKUL UNIVERSITY

๘๔ หมู่ ๔ ถนนมิตรภาพ-หนองคาย ต.บ้านเกาะ อ.เมือง จ.นครราชสีมา ๓๐๐๐๐ โทร. ๐-๔๔๒๐-๓๗๗๘-๘๕ โทรสาร ๐-๔๔๒๐-๓๗๘๕
84 Moo 4.Mitraparb-Nongkal Highway, Banko, Muang, Nakhomratchasima 30000 Tel. 0-4420-3778-84 Fax. 0-4420-3785

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ที่ ๐๑๘ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๒

เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๒ ดังต่อไปนี้

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

๒๖. หัวหน้างานวิชาการ	กรรมการ
๒๗. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการ
๒๘. หัวหน้างานสหกิจศึกษา	กรรมการ
๒๙. หัวหน้างานห้องสมุด	กรรมการ
๓๐. หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๓๑. หัวหน้างานวิจัย	กรรมการ
๓๒. หัวหน้างานบริการวิชาการ	กรรมการ
๓๓. หัวหน้างานการจัดการความรู้	กรรมการ
๓๔. อาจารย์ ดร.ประยงค์ กิรติอุไร	กรรมการ
๓๕. หัวหน้างานแผนและบริหารความเสี่ยง	กรรมการและเลขานุการ
๓๖. นางสาวอุมาพร กระจ่างโพธิ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๗. นางสาวมาณิการ์ สวนหนองปลิง	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

- ๑) กำหนดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๒
- ๒) กำกับ ติดตาม ให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๓) เข้าร่วมประชุมตามวาระที่คณะกรรมการฯ กำหนด
- ๔) เป็นที่ปรึกษาและประสานงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานกับแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ

ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(อาจารย์ ดร.กิตติ วงษ์ชวลิตกุล)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



ภาคผนวก ข.

- แบบฟอร์ม RM.01
- แบบฟอร์ม RM.02
- คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01 และ RM 02

หน่วยงาน.....

แผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน ปีการศึกษา.....

1. ความเสี่ยงด้าน

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา..... (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย....) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (6)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน (พ.ค....) (L x I) (7)
	1.X... = x = เสี่ยง..... x = เสี่ยง..... ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> เพิ่ม <input type="checkbox"/> เท่าเดิม <input type="checkbox"/> ลด
	<u>ปัจจัยภายใน</u>	ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> เพิ่ม <input type="checkbox"/> เท่าเดิม <input type="checkbox"/> ลด	 ประเมินกลยุทธ์บริหาร ความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> เพียงพอ ผลการ ดำเนินงาน..... <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ เนื่องจาก
	<u>ปัจจัยภายนอก</u>		ผู้ติดตามงาน	ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง:	 ข้อเสนอแนะเพื่อการ ปรับปรุง.....

คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01 และ RM 02

- (1) ให้ระบุ KPI และเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีการศึกษาที่ดำเนินการ (เล่มแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปฏิบัติการประจำปี) ซึ่งมีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง
- (2) ให้ระบุประเด็นความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรคหรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง
- (3) ให้ประเมินระดับความเสี่ยง โดยประเมินความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L) และประเมินผลกระทบ/ความรุนแรงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ (Impact: I) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบของความเสี่ยงในคู่มือนี้ ช่วยพิจารณาการให้คะแนน
- (4) ให้ระบุกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง (การยอมรับความเสี่ยง หรือ การลด/การควบคุมความเสี่ยง หรือการกระจาย/โอนความเสี่ยง หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับประเด็นที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก (17 - 20 คะแนน) และความเสี่ยงสูง (10 - 16 คะแนน)
- (5) ให้ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ($L \times I$) หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 6 เดือน (ปลายเดือนพฤศจิกายน) พร้อมทั้งให้รายงานผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา
- (6) ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ยังไม่ประสบผลสำเร็จให้ทบทวนกลยุทธ์และปรับกิจกรรม/หาแนวทางเพิ่มเติมในจัดการความเสี่ยง
- (7) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ($L \times I$) หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดและเพิ่มเติมแนวทางการบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 12 เดือน (ปลายเดือนพฤษภาคม) พร้อมทั้งประเมินว่าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงนั้นเพียงพอหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร หากไม่เพียงพอ มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร