คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ปีการศึกษา 2563

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง โอกาส (Likelihood/ Frequency) ผลกระทบ (Impact/Consequences)	1 เกิดได้	2 เกิดไม่บ่อย	3 อาจเกิดขึ้นได้	4 เกิดได้บ่อย	5 เกิดเกือบทุกครั้ง
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

สำนักแผนและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
มิถุนายน 2563

คำนำ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยเอกชนสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้โอกาสทางการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้บรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์ปัจจุบันสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยหลายด้านด้วยกัน การบริหารความเสี่ยง เป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สำนักแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการหาวิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ 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	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 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2563	**21**
ภาคผนวก	**31**
ภาคผนวก ก	**32**
คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 003/2563 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2563	33

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก ข..... 35

แบบฟอร์มรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (RM 01) 36

แบบฟอร์มรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน (RM 02)..... 37

คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01, RM 02..... 38

สารบัญตาราง

หน้า

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล..... 6

ตารางที่ 2.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล..... 9

ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง..... 10

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย..... 11

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน..... 11

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน..... 12

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ..... 12

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง..... 14

ตารางที่ 2.8 ระดับความเสี่ยงและความหมาย..... 15

ตารางที่ 2.9 ผังงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล..... 19

ส่วนที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2563..... 21

ตารางที่ 3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง โดยการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และค่าผลกระทบ (I)..... 22

ตารางที่ 3.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง..... 23

สารบัญภาพ

หน้า

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล..... 6

ภาพที่ 2.1 ระดับความเสี่ยง..... 16

ส่วนที่ 1
การบริหารความเสี่ยง

1.1 บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้ทราบว่าหน่วยงานจะเผชิญกับปัญหาอะไร และควรหาทางป้องกันอย่างไร เพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อหน่วยงานน้อยที่สุด การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกซึ่งถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดผลทางลบซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการในการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่หน่วยงานต้องนำมาใช้ในการบริหารและจัดการหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายให้มากที่สุด สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (เดิมคือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : สกอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารตัดการความเสี่ยง จึงกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา 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 เพื่อให้มีประสิทธิผลเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1) เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

ภาษาง่ายๆ สำหรับความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนั้นการพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยง จะดูที่ปัญหาอุปสรรคหรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

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

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

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มความพึงพอใจ พนักงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดเกี่ยวกับ Risk Management Standards มีหลายแนวคิด ซึ่งที่นิยมใช้ คือ แนวคิด 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 อาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ไม่มีใครทำนายอนาคตได้ถูกต้องแน่นอน การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยอื่นๆ ที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเรื่องคนมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง การฝ่าฝืนกฎเกณฑ์โดยผู้บริหารเพื่อกระทำการที่ไม่สุจริตหรือผิดกฎหมาย การพิจารณาต้นทุนและประโยชน์ที่ได้

ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

1) มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ

2) คณะกรรมการ/ผู้รับผิดชอบดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา

3) หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้วควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ

4) มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน

5) มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

1) เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูลและสอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

2) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ

3) แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และให้ความสนับสนุนในทุกๆ 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) ซึ่งหมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง

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

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 เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน

2) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักของหน่วยงาน และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในหน่วยงาน และจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

3) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

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 รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา เป็นประธาน ผู้แทนจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

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

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 2 ระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ พิจารณากรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง 6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี 7. กำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง 5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงาน

2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

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

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย ฯ และหน่วยงาน รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

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

2.3.1 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน และเมื่อใด

ในกระบวนการนี้ หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อทำให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้ คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงในที่นี้หมายความรวมถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

2.3.1.1 ปัจจัยในการพิจารณาระบุความเสี่ยง

1) ปัจจัยภายในหน่วยงาน คือเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรม และการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรม ในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล ในทางตรงข้ามปัจจัยภายในนั้นก็ได้รับอิทธิพลมาจากประวัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ปัจจัยภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม ศักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญ แต่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป

2) ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวการณ์แข่งขัน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องสภาวะทางเศรษฐกิจ การค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสภาวะแวดล้อมภายนอกอื่น

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 ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 2.1

2.3.1.2 ประเภทความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล แยกได้เป็น 5 ประเภท ตามความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์กร เพื่อนำไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 2.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ประเภทความเสี่ยง	ความหมายและความเกี่ยวข้องของความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจผิดพลาดนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล) กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย - 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 ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาและทรัพยากร

3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”

4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

2.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

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

ขั้นที่ 1 การระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

หน่วยงานต้องทำการประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินผลกระทบระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีการศึกษา

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ประเภท มหาวิทยาลัยฯ จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง

ค่าโอกาส	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1	0 – 1 ครั้งต่อปี/ ≤ 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) / ≥ 99%	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดเกณฑ์เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ 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 ≥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 ≤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/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

การวัดระดับความเสียหายในด้านการปฏิบัติงานอันมีผลกระทบในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศ หรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	- มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1 - มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
2	น้อย	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 2 - 4 - มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน (ต่อ)

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
3	ปานกลาง	- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอแต่ร้อยละ 71 - 80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5 - 9 - มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันทีเมื่อความเสี่ยงปรากฏ 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 หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป - ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป

6) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบในระดับบุคลากร โดยมีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	น้อย	มีผลกระทบภายในระดับสาขาวิชา/ศูนย์/สำนัก โดยมีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (ต่อ)

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในระดับคณะวิชา โดยมีการฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงาน รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
4	สูง	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย โดยมีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
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 โดยมีข่าวเชิงลบแต่สามารถขจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2	น้อย	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมายสนเท่ห์ในมหาวิทยาลัย
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) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน 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) ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (Extreme Risk) และ/หรือสูง (High Risk)

เกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าความเสี่ยงได้จากการนำเอาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน คือ

ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x 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) ระดับความเสี่ยงที่**จำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน**
สูง	10-16	**สีส้ม**	**ความเสี่ยงสูง** (High Risk) ระดับความเสี่ยงที่**ต้องวางแผนบริหารจัดการ**
ปานกลาง	4-9	**สีเหลือง**	**ความเสี่ยงปานกลาง** (Medium Risk) ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง
ต่ำ	1-3	**สีเขียว**	**ความเสี่ยงต่ำ** (Low Risk) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง / โอกาส (Likelihood/ Frequency) ผลกระทบ (Impact/Consequences)	1 เกิดได้	2 เกิด ไม่บ่อย	3 อาจเกิด ขึ้นได้	4 เกิดได้ บ่อย	5 เกิดเกือบ ทุกครั้ง
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 เป็นการนำปัจจัยเสี่ยง ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เพียงพอมาวางแผนจัดการความเสี่ยง 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 ทั้งนี้การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรืออาจจะเลือกหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงอย่างเดียวก็ได้ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อจัดการกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะพิจารณาจาก

1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดกิจกรรมควบคุม และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมควบคุม (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่

3) นำกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงมากำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

2.3.4 การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง 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 แผนการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

2.3.5 การติดตามผลและทบทวน

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้นำแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติแล้ว 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 หลังจากมีการติดตามผลแล้วควรมีการนำผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ พร้อมทั้งสรุปวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่าวิธีการใด ควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร ส่วนการทบทวน คือ

การทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงๆ ซึ่งการทบทวนการบริหารความเสี่ยงนั้นหน่วยงานควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

การบริหารและจัดการความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ให้หน่วยงานพิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวในแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปด้วย

2.4 แผนผังการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.9 แผนผังการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ผังงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
เริ่มต้น ↓ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และบริหารความเสี่ยง	- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ และบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - รองอธิการบดีฝ่ายแผนและพัฒนา	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ
↓ ชี้แจงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- ประชุมชี้แจงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- รายงานการประชุม - คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
↓ หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยง	- คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
↓ ส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน)	- หน่วยงานส่งรายงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	- ผู้ที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน - คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	- รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
↓ จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน	- รวบรวมข้อมูลจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก - จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง	- งานแผนและบริหารความเสี่ยง - คณะผู้บริหาร	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง
↓ พิจารณา ไม่เห็นชอบ ↑ เห็นชอบ ↓ ก	- เสนอในคราวที่ประชุมรองอธิการบดี และที่ประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	- รองอธิการบดีทุกฝ่าย - คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	- (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.9 แผนผังการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล (ต่อ)

ผังงาน(Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ก ↓ จัดทำ (ร่าง) รายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ↓ ไม่เห็นชอบ ↑ ↓ พิจารณา ↓ เห็นชอบ ↓ จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์ ↓ ประกาศและเผยแพร่ ↓ สิ้นสุด	- 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 2563

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2563 เพื่อลดปัจจัยของความเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับหรือควบคุมได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีการประชุมพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในปีการศึกษา 2563 แล้วมีความเห็นว่า มีความเสี่ยงจำนวน 3 ด้าน 8 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk) จำนวน 4 ประเด็นความเสี่ยง ได้แก่

1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง

1.2 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อย

1.3 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย

1.4 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 อัตราการลาออกของอาจารย์และไม่สามารถสรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์มาทดแทนได้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3.1 และวางแผนการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 การประเมินความเสี่ยง โดยวิธีการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และค่าผลกระทบ (I)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงต้นปีการศึกษา 2563 (L x I)	ลำดับความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)	1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง	5 x 5 = 25 (เสี่ยงสูงมาก)	1	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
	1.2 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
	1.3 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
	1.4 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)	2.1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	1	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
	2.2 การจัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	3.1 มีโอกาสเกิดการติดเชื้อและแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19)	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	1	ลด/ควบคุมความเสี่ยง
	3.2 อัตราการลาออกของอาจารย์ และไม่สามารถสรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์มาทดแทนได้	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	2	ลด/ควบคุมความเสี่ยง

ตารางที่ 3.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- ร้อยละของผู้เรียนเพิ่มขึ้นต่อปีเทียบกับจำนวนผู้เรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา (ป.ตรี ป.โท ป.เอก ป.บัณฑิต ผู้ช่วยพยาบาล) (ร้อยละ 5) - จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แบบออฟไลน์และออนไลน์ทุกคณะวิชาและศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด (มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ช่องทาง) - จำนวนกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์องค์กรทุกคณะทั้งภายในและภายนอก (มากกว่าหรือเท่ากับ 2 กิจกรรม) - จำนวนหลักสูตรปริญญาตรี (Degree) ที่เปิดหลักสูตรใหม่ (ที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต) (1 หลักสูตร) - จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอนตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ตลอดชีวิต (อย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อสาขาวิชาทั้งหมดของมหาวิทยาลัย) (15 หลักสูตร)	**1. จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - หลักสูตรยังไม่ตรงกับความต้องการของผู้ที่สนใจศึกษา - ข้อมูลของแต่ละหลักสูตรเพื่อการประชาสัมพันธ์ยังไม่ชัดเจนและครบถ้วน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเรียน ทำให้ฝ่ายรับสมัครให้ข้อมูลต่างๆ ได้ไม่เพียงพอ หรือการติดต่อสอบถามข้อมูลมีความล่าช้า เนื่องจากต้องมีการต่อสายถึงผู้เกี่ยวข้องหลายคน - การประชาสัมพันธ์ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึง **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - มีการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษามากขึ้น เช่น ด้านค่าบำรุงการศึกษาและค่าหน่วยกิต ทุนการศึกษาและโปรโมชั่นส่วนลดต่างๆ ทำให้ผู้สมัครมีทางเลือกในการตัดสินใจศึกษาต่อมากขึ้น - สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเปิดรับนักศึกษาหลายรอบมากขึ้น และมีหลักสูตรที่หลากหลาย - จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศลดลง - ค่านิยมของผู้ปกครองในการสนับสนุนให้บุตรหลานเข้าเรียนในสถาบันของรัฐ - สภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันมีการเติบโตต่ำ	5 x 5 = 25 **<u>เสี่ยงสูงมาก</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 1**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - ทำการวิเคราะห์การตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าศึกษาต่อของกลุ่มผู้เรียนให้มากขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษา, โควตา เพิ่มส่วนลดค่าบำรุงการศึกษาและค่าหน่วยกิต - แต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์จากทุกคณะวิชาเพื่อให้มีความสะดวกในการประสานงาน มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของแต่ละหลักสูตร ค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตร รวมทั้งจัดทำแนวปฏิบัติในการสนทนาและการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้ที่สนใจเข้าศึกษา - พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ความยืดหยุ่นและทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เช่น หลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรที่เปิดรายวิชาเป็น block course/non-credit และใช้กระบวนการ credit bank หรือหลักสูตรปริญญาตรีควบโท เป็นต้น โดยจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ และอำนวยความสะดวกโดยตรง - กรณีที่ผู้เรียนโอนย้ายหน่วยกิตมาจากต่างสถาบันและเกรดเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ควรดำเนินการเสริมความรู้เพิ่มเติมและจัดสอบวัดผล เพื่อให้ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด - ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาผลการดำเนินการของแต่ละหลักสูตรเพื่อตัดสินใจว่าจะปรับปรุงหลักสูตรตามระยะเวลาทุก 5 ปี หรือปิดหลักสูตรหากผู้สนใจศึกษาน้อย และเปิดโอกาสให้คณะวิชาที่มีจำนวนนักศึกษาน้อย เสนอแนวทาง

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
			การแก้ปัญหา และปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยตรงกับความต้องการของผู้เรียน **ผู้รับผิดชอบ :** - หัวหน้าศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
- ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/การพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา) (ร้อยละ 5) - ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/การพัฒนานวัตกรรมจากภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี (เทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา) (ร้อยละ 5) - มีแผนแม่บทด้านการวิจัยในระยะยาว (1 แผน) - มีระเบียบรองรับการจัดทำโครงการวิจัยเชิงนวัตกรรม - มีฐานข้อมูลงานวิจัยที่ทันสมัย - จำนวนโครงการวิจัยที่ตอบสนองเป้าหมายการวิจัยของชาติ (1 โครงการ/เรื่อง)	**2. ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำยังมีน้อย** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - จำนวนเงินทุนวิจัยภายนอกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่เงินทุนวิจัยภายในลดลงเกือบร้อยละ 50 - คณะวิชามีเงินทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ - ไม่มีแผนการติดตามสนับสนุนนักวิจัยโครงการวิจัยที่ได้รับทุนแล้วอย่างรัดกุม ทำให้มีโครงการวิจัยจำนวนมากที่ไม่สามารถปิดโครงการวิจัยตามระยะเวลาทุน มีผลทำให้ไม่สามารถขอรับทุนวิจัยครั้งใหม่ได้ (การขอทุนวิจัยจึงลดลง) - ภาระหน้าที่ของอาจารย์ ทำให้ไม่มีเวลาในการทำงานวิจัย - คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ ยังมีไม่เพียงพอ **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - ทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอกของรัฐมีเงื่อนไขที่ไม่สนับสนุนเงินให้มหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้เข้าถึงแหล่งทุนภายนอกได้ยาก	**4 x 4 = 16** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 2**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (root cause analysis) ของปัญหาการทำวิจัยของอาจารย์ เพื่อวางแผนแก้ปัญหาให้ตรงกับสาเหตุ จัดภาระงานของอาจารย์ให้สามารถทำวิจัยได้ พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการในการขอทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ - วางระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาการเขียนงานวิจัยที่มีคุณภาพ ที่สามารถเข้าถึงขั้นตอนการปรึกษาได้ง่าย - มีการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยในแต่ละสาขาวิชา เพื่อเป็นคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และมีการนำเสนองานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ผ่านคณะกรรมการของหน่วยงานนั้นๆ - ตั้งเป้าหมายจำนวนเงินทุนวิจัยขั้นต่ำของแต่ละคณะวิชา และผลักดันให้มีการขอทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการกำกับติดตามเป็นระยะ - สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อขอรับทุนสนับสนุนงานวิจัย **ผู้รับผิดชอบ :** - ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน - ตัวบ่งชี้ สกอ. ระดับคณะ องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก (ร้อยละ 40)	**3. อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - อาจารย์ยังไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการลาศึกษาต่อ - อาจารย์ไม่สามารถเรียนสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด - จำนวนอาจารย์ปริญญาเอกลดลง **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาต่อปริญญาเอกมีสูง (ภาษาอังกฤษ)	**4 x 4 = 16** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 2**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร โดยเพิ่มกิจกรรมการเตรียมความพร้อมอาจารย์เข้าสู่กระบวนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก - ส่งเสริมให้คณาจารย์ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ และมีการติดตามการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร - มีประกาศหลักเกณฑ์การลาศึกษาต่อ, ขั้นตอนปฏิบัติในการขออนุมัติลาศึกษาต่อ - จัดกิจกรรมเสริมความรู้ภาษาอังกฤษให้กับอาจารย์ที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก - มีการดำเนินการติดตามรายงานความก้าวหน้าของผู้ที่ลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอก โดยติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาต่อของอาจารย์ทุก 3 - 6 เดือน ดำเนินการให้ได้ตามที่วางแผน - สรรหาหรือรับสมัครอาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกให้มีมากขึ้น **ผู้รับผิดชอบ :** - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
- ร้อยละของอาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด (ร้อยละ 25) - มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน - มีศูนย์พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (1 หน่วยงาน)	**4. จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการน้อยกว่าเกณฑ์** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - ไม่มีความต่อเนื่องและความเข้าใจในการดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ - ระบบสนับสนุนการขอตำแหน่งทางวิชาการยังไม่ดีพอ - ภาระงานของอาจารย์ประจำมีมาก	**4 x 3 = 12** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 3**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลังระดับคณะวิชา สำหรับบุคลากรที่พร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ต้องส่งเสริมให้ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ - คณะวิชาผลักดันและส่งเสริมอาจารย์ที่มีคุณสมบัติครบตามข้อกำหนดในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ให้จัดทำผลงานเพื่อยื่นขอตำแหน่งฯ โดยการลดภาระงานของอาจารย์ที่เข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการให้มีความ

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
	<u>ปัจจัยภายนอก</u> - ราชกิจจานุเบกษา เผยแพร่ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2563		ยืดหยุ่นและเหมาะสม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องกำกับอย่างเข้มข้น พร้อมกับสร้างแรงจูงใจระหว่างดำเนินการ - จัดโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนผลงานในการขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีนักวิชาการพี่เลี้ยงหรือคู่มือสำหรับการขอตำแหน่งฯ หรือแต่งตั้งคณะกรรมการให้ความช่วยเหลือในการเขียนและกลั่นกรองเอกสารการขอตำแหน่งทางวิชาการ - ให้ข้อมูลอาจารย์เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง **ผู้รับผิดชอบ :** - หัวหน้างานวิชาการ - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- ร้อยละของผลประกอบการของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพดีขึ้นต่อปี (ร้อยละ 1)	**5. ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - มหาวิทยาลัย/คณะวิชามีรายได้จากภายนอกลดลง และมีค่าใช้จ่ายจากการบริหารงานของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น - หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด - จำนวนนักศึกษาแต่ละปี มีจำนวนลดลง - ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของกิจกรรมใหม่ๆ และไม่มีความต่อเนื่อง - ผลประกอบการติดลบในหลายหลักสูตร **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - จากอัตราการเกิดลดลงมีผลทำให้ประชากรวัยเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง - การแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น - เศรษฐกิจมีความผันผวนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19	**4 x 4 = 16** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 1**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - สนับสนุนการจัดทำหลักสูตรหรือโครงการอบรมระยะสั้นเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น โดยเปิดหลักสูตรอบรม/หลักสูตรระยะสั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน - ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายมากขึ้น และให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง - ติดตามความก้าวหน้าและรายงานคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทุกเดือน - เพิ่มนโยบายเสริมแรงจูงใจ สนับสนุนการจัดทำ profit sharing ในการจัดหลักสูตรให้ชัดเจนและสื่อสารผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง - จัดทำแผนหรือดำเนินโครงการในการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน โดยมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและควรลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น **ผู้รับผิดชอบ :** - หัวหน้างานการเงิน - หัวหน้างานบีและทรัพย์สิน - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอนตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ตลอดชีวิต (อย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อสาขาวิชาทั้งหมดของมหาวิทยาลัย) (จำนวน 15 หลักสูตร) - ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรมต่อจำนวนสาขาวิชาทั้งหมด (ร้อยละ 40) - ร้อยละของรายได้จากหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา) (ร้อยละ 5)	**6. การจัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - หลายคณะวิชายังมีประสบการณ์การจัดหลักสูตรระยะสั้นน้อย และคณาจารย์ยังนำความเชี่ยวชาญที่ตนเองมี มาจัดทำหลักสูตรระยะสั้นน้อย - หัวข้อการจัดหลักสูตรระยะสั้น/อบรมยังไม่ค่อยได้รับความสนใจหรือตรงความต้องการจากผู้เรียน - ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรระยะสั้น จึงทำให้การดำเนินงานไม่มีความคล่องตัว ไม่มีศูนย์กลางที่ให้ข้อมูลการบริการวิชาการตลอดปีการศึกษาสำหรับการประชาสัมพันธ์ - หลักสูตรระยะสั้น/อบรมที่ผ่านมายังไม่มีกำไร และใช้ทรัพยากรมาก เช่น งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ ฯลฯ **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - ผู้สนใจศึกษา มีหลักสูตรให้เลือกหลากหลาย - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้มีการแข่งขันสูงในการตลาดหลักสูตรระยะสั้น - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19	**3 x 4 = 12** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 2**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - ประชุมคณะกรรมการบริการวิชาการเพื่อวางแผนดำเนินการ และกระตุ้นให้ทุกคณะวิชาจัดหลักสูตรระยะสั้น/อบรม/ประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในช่วงแรกของการเปิดหลักสูตรระยะสั้น อาจเน้นไปที่ปริมาณของหลักสูตรเพื่อสร้างฐานเครือข่ายของผู้เรียนหรือเป็นที่ต้องการของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร ต่อมาจึงมุ่งพัฒนาหลักสูตรที่มีผู้สนใจให้มีจุดเด่นมากยิ่งขึ้น - คณะวิชาฯ จัดทำหลักสูตรระยะสั้น/อบรม/ประชุมวิชาการ โดยเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของผู้เรียน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในปัจจุบัน - คณะวิชาส่งรายละเอียดของหลักสูตรระยะสั้น/อบรม/ประชุมวิชาการ ให้คณะกรรมการบริการวิชาการสำหรับจัดทำปฏิทินบริการวิชาการตลอดปีการศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจทราบข้อมูล โดยสามารถเข้าไปดูรายละเอียดกิจกรรมได้ที่เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย **ผู้รับผิดชอบ :** - ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- ร้อยละของจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง (มากกว่าร้อยละ 30)	**7. มีโอกาสเกิดการติดเชื้อและแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19)** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - มีนักศึกษาจำนวนมากกว่า 2,000 คน จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำนวน 318 คน - การเดินทางมาทำงานและลักษณะการทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานกัน - การจัดการเรียนการสอนจะมีลักษณะการรวมตัวของนักศึกษาในห้องเรียน หรือการฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของประเทศยังคงต้องเฝ้าระวังการแพร่ระบาดรอบที่สอง ซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นได้	**4 x 4 = 16** **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 1**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - แจ้งผู้ว่าราชการจังหวัดทราบถึงการดำเนินมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19) กรณีมีการจัดประชุมวิชาการ หรือกิจกรรมที่มีการรวมตัวของคนจำนวนมาก - ให้บุคลากรปฏิบัติตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุขเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับการแพร่ระบาด และสามารถปฏิบัติตนเองเพื่อป้องกันโรคได้ - ปฏิบัติตามมาตรการที่ทางศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) กำหนด - ประกาศมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล เรื่องแนวทางการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ลงวันที่ 16 มีนาคม 2563 โดยปฏิบัติตามประกาศของกระทรวง อว. - ประกาศมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล เรื่อง มาตรการการเข้ามาปฏิบัติงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (COVID-19) ให้มีการคัดกรองการติดเชื้อ โดยการวัดอุณหภูมิกายทุกวัน การใช้เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นต้น - หลีกเลี่ยงการเดินทางไปยังพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาด หลีกเลี่ยงการเข้าไปในสถานที่ที่มีคนแออัด และงดการเดินทางไปต่างประเทศ - ในช่วงเปิดภาคการศึกษาและมีการจัดการเรียนการสอนแบบปกติ ให้เพิ่มมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดอย่างเข้มงวด **ผู้รับผิดชอบ :** - หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ - ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ - ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 (1)	ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/ สาเหตุความเสี่ยง ☑ คงค้าง ☐ ใหม่ (2)	ระดับความ เสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมดำเนินการ จัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)
- ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมการเรียนการสอนต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด (ร้อยละ 30) - มีหน่วยพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (1 หน่วยงาน) - มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน - ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ สกอ. (ร้อยละ 35) - ระดับความสุขของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดีขึ้นไป (มากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 คะแนน) - ร้อยละของหลักสูตรมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรเป็นไปตามมาตรฐานและมีระดับคุณภาพดี (มากกว่าหรือเท่ากับ 3.51)	**8. อัตราการลาออกของอาจารย์และไม่สามารถสรรหาอาจารย์หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์มาทดแทนได้** **<u>ปัจจัยภายใน</u>** - บุคลากรลาออกสูง เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยเมื่อเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนกับคุณวุฒิในระดับเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการทำงานและคุณภาพการจัดการเรียนการสอน - อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรลาออกก่อนครบระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ทำให้มีจำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่ครบ หรือมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เปิดสอน - การวางแผนด้านอัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงาน ยังขาดความเหมาะสมกับปริมาณงาน **<u>ปัจจัยภายนอก</u>** - องค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการมากกว่า	4 x 3 = 12 **<u>เสี่ยงสูง</u>** **ลำดับความเสี่ยงที่ 2**	**<u>ลด/ควบคุมความเสี่ยง</u>** - วางแผนการจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร วางแผนรับสมัครแทนตำแหน่งที่ลาออก และดูแลสวัสดิการให้เหมาะสม รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร โดยการสร้างคุณค่าร่วมกันในการทำงาน การทำกิจกรรมร่วมกันสร้างความผูกพัน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ - สร้างแรงจูงใจและสวัสดิการต่างๆ มากขึ้น เช่น การให้รางวัลยกย่องเมื่อมีผลงาน - สรรหาอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและตรงกับสาขาวิชาที่เปิดสอน โดยทำสัญญาการอยู่ปฏิบัติงานจนครบระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตร รวมทั้งติดตามความคงอยู่ของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทุกเดือน **ผู้รับผิดชอบ :** - ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี - คณบดี **ผู้ติดตามงาน :** - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 003/2563 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2563

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

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
ที่ ๐๐๓ /๒๕๖๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง
ปีการศึกษา ๒๕๖๓

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๖๓ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๖๓ 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. ผู้อำนวยการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการ
๒๔. ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการ

๒๕. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี	กรรมการ
๒๖. หัวหน้างานวิชาการ	กรรมการ
๒๗. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการ
๒๘. หัวหน้างานสหกิจศึกษา	กรรมการ
๒๙. หัวหน้างานห้องสมุด	กรรมการ
๓๐. หัวหน้างานศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด	กรรมการ
๓๑. หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๓๒. หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๓๓. หัวหน้างานวิจัย	กรรมการ
๓๔. หัวหน้างานบริการวิชาการ	กรรมการ
๓๕. หัวหน้างานการจัดการความรู้	กรรมการ
๓๖. หัวหน้างานแผนและบริหารความเสี่ยง	กรรมการและเลขานุการ
๓๗. นางสาวอุมาพร กระจ่างโพธิ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๘. นางสาวมาณิการ์ สวนหนองปลิง	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๙. นางสาวทัชมา ขันธวิธิ	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

๑) กำหนดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา ๒๕๖๓

๒) กำกับ ติดตาม ให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) เข้าร่วมประชุมตามวาระที่คณะกรรมการฯ กำหนด

๔) เป็นที่ปรึกษาและประสานงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานกับแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ

๕) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน ภายในระยะเวลากำหนด

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(อาจารย์ ดร.กิตติ วงษ์ชวลิตกุล)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ภาคผนวก ข

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

RM 01

หน่วยงาน.....

แผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน ปีการศึกษา.....

1. ความเสี่ยงด้าน .....

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา..... (1)	ประเด็นความเสี่ยง และ ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ที่มี (L x I) (3)	วิธีจัดการความเสี่ยง และกลยุทธ์/ กิจกรรมดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 6 เดือน (พ.ย. .....) (L x I) (5)	ทบทวนกลยุทธ์และ กิจกรรมจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (6)
.....	1.	**..... x ..... = ...**	☐ การยอมรับความเสี่ยง	**..... x ..... = ...**	.....
.....	.....		☐ การลด/การควบคุมความเสี่ยง	**เสี่ยง.....**	.....
.....	.....	**เสี่ยง.....**	☐ การกระจาย/โอนความเสี่ยง	**ความเสี่ยง**	.....
.....			☐ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	☐ เพิ่ม	.....
.....	**<u>ปัจจัยภายใน</u>**	**ลำดับที่ .....**	**กิจกรรมดำเนินการ :**	☐ เท่าเดิม	.....
.....	.....		.....	☐ ลด	.....
.....	.....		.....	**ความก้าวหน้าของการ**	.....
.....	.....		.....	**ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง :**	.....
.....	.....			.....	.....
.....	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>**		**ผู้รับผิดชอบ :**	.....	.....
.....	.....		.....	.....	.....
.....	.....		.....	.....	.....
.....	.....			.....	.....
.....	.....		**ผู้ติดตามงาน :**	.....	.....
.....	.....		.....	.....	.....
			.....		

ยินดีต้อนรับสู่ระบบบริหารความเสี่ยง

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)	วิธีจัดการความเสี่ยง 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 ..... = ...	☐ การยอมรับความเสี่ยง	..... x ..... = ...	.....	..... x ..... = ...
.....	.....		☐ การลด/การควบคุมความ	เสี่ยง.....	.....	เสี่ยง.....
.....	.....	เสี่ยง.....	เสี่ยง		.....	ความเสี่ยง
.....	.....		☐ การกระจาย/โอนความเสี่ยง	ความเสี่ยง	.....	☐ เพิ่ม
.....	.....	ลำดับที่	☐ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	☐ เพิ่ม	.....	☐ เท่าเดิม
.....	.....		กิจกรรมดำเนินการ :	☐ เท่าเดิม	.....	☐ ลด
.....	.....		.....	☐ ลด	.....	.....
.....	.....		.....		.....	ประเมินกลยุทธ์บริหาร
.....	ปัจจัยภายใน		.....	ความก้าวหน้าของการ	.....	ความเสี่ยง :
.....	.....			ดำเนินงานจัดการความเสี่ยง :	.....	☐ เพียงพอ ผลการ
.....	.....		ผู้รับผิดชอบ :	.....	.....	ดำเนินงาน.....
.....	.....		.....	.....	.....	☐ ไม่เพียงพอ เนื่องจาก
.....			.....	.....	.....	.....
.....	ปัจจัยภายนอก			.....	.....	.....
.....	.....		ผู้ติดตามงาน :	.....	.....	ข้อเสนอแนะเพื่อการ
.....	.....		.....	.....	.....	ปรับปรุง.....
.....	.....		.....	.....	.....	.....

ผู้ลอกงานวิจัยงานวิจัยงานวิจัย

คำอธิบายในการเขียนรายงานในตาราง RM 01 และ RM 02

(1) ให้ระบุ KPI และเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีการศึกษาที่ดำเนินการ (เล่มแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี) ซึ่งมีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงและปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง

(2) ให้ระบุประเด็นความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรคหรือปัจจัยที่อาจทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง

(3) ให้ประเมินระดับความเสี่ยง โดยประเมินความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood : L) และประเมินผลกระทบ/ความรุนแรงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ (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 x I) หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 6 เดือน (ปลายเดือนพฤศจิกายน) พร้อมทั้งให้รายงานผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา

(6) ในกรณีที่ผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ให้ทบทวนกลยุทธ์และปรับกิจกรรม/หาแนวทางเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง

(7) ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (L x I) หลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดและเพิ่มเติมแนวทางการบริหารความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะเป็นการรายงานรอบ 12 เดือน (ปลายเดือนพฤษภาคม) พร้อมทั้งประเมินว่าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงนั้นเพียงพอหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร หากไม่เพียงพอมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร