



# Risk Management

## แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา ๒๕๖๕

งานแผนและบริหารความเสี่ยง  
สำนักแผนยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
ในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๕ วันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๖๕

## คำนำ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 เพื่อใช้เป็นแผนในการกำกับติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) ความเสี่ยงด้านการเงินหรือทรัพย์สิน 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และ 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เกิดความเรียบร้อย จึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด รวมทั้งลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัยได้ โดยทุกคณะวิชาและสำนัก/ศูนย์ จะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและถ่ายทอดแผนให้ทราบอย่างทั่วถึง

งานแผนและบริหารความเสี่ยง  
สำนักแผนและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

## บทสรุปผู้บริหาร

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 ให้สถานบันอุดมศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยหลักธรรมาภิบาล สถานบันอุดมศึกษา

สพ.อว. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงกำหนดให้สถานบันอุดมศึกษามีการ นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกัน คุณภาพการศึกษา ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารคณะ/สถาบันเพื่อการ กำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ/สถาบัน โดยกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ข้อที่ 3 นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีของทุก ส่วนงานในมหาวิทยาลัย โดยมีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เพื่อหาทาง ลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นๆ ให้อยู่ระดับเพียงพอและเหมาะสม

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 เพื่อลดปัจจัยของความ เสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่จะทำให้อมหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ให้มีระดับความ เสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือควบคุมได้

ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 มหาวิทยาลัยใช้กระบวนการบริหารความ เสี่ยง ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์การ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management) โดย ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 ดังนี้

1. ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2565
2. รวบรวมข้อมูลจากการประชุมมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2565
3. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อที่ประชุมรองอธิการบดี และกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย
4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบ

จากการประชุมจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2565 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้องเรียน 4405 อาคารขวัญทอง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ร่วมกัน วิเคราะห์ปัจจัยหรือสาเหตุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งความเสี่ยงใหม่และความเสี่ยงคงค้าง ปีการศึกษา 2564 ที่ยังคงมีระดับความเสี่ยงสูงและระดับความเสี่ยงสูงมาก มาทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความ เสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) เพื่อหาแนวทางการ

จัดการความเสี่ยง ในปีการศึกษา 2565 ผลการประเมินความเสี่ยง พบว่าความเสี่ยงที่มีระดับสูงถึงสูงมาก ที่ยังคงค้างมาจากปีการศึกษา 2564 จำนวน 7 ประเด็น และความเสี่ยงใหม่ปี 2565 จำนวน 2 ประเด็น รวมความเสี่ยงในปีการศึกษา 2565 ทั้งสิ้น จำนวน 4 ด้าน 9 ประเด็นความเสี่ยง

ทั้งนี้ ความเสี่ยงในแต่ละด้านมีโครงการใหม่ที่เสนอเพิ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและยังไม่ได้บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนา จำนวน 7 โครงการ งบประมาณทั้งสิ้น 689,000 บาท (ซึ่งเป็นโครงการที่จัดการความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน : Financial and Asset Risk : F) ซึ่งความเสี่ยงด้านอื่นๆ มีโครงการที่มาบริหารจัดการความเสี่ยง และถูกบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาแล้ว ตามรายละเอียด ดังนี้

ตารางแสดงการประเมินระดับความเสี่ยง และผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2565

ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด ความเสี่ยงตั้งต้น ปีการศึกษา 2565 (L x I)	ลำดับ ความ เสี่ยง	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565
<b>1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk : S) จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่</b>			
S1 จำนวนนักศึกษา ที่รับเข้าศึกษาใหม่มี จำนวนลดลง (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	3	1. โครงการ CWIE/ สำนักวิชาการ/ (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติ งบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 54,030 บาท) 2. โครงการ Re-skill ศิษย์เก่า สถาปัตยกรรม/ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 3. กิจกรรมศิษย์ มว. ภูมิใจชวนน้องสู่วัฒนศาสตร์/ สำนักพัฒนานักศึกษา IMC/ (โครงการตามแผนฯ ที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 164,550 บาท) 4. โครงการการบูรณาการหลักสูตร/ คณะวิชาและวิชาการ (โครงการตาม แผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 73,250 บาท) 5. โครงการสมาร์ตฟาร์มนอนนา/ คณะวิศวกรรมศาสตร์ 6. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทิวออนไลน์/ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และ คณะสาธารณสุข (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณ จากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 61,940 บาท)

ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด ความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ปีการศึกษา 2565 (L x I)	ลำดับ ความ เสี่ยง	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565
S2 ทู่นสนับสนุน งานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์จากภายใน และภายนอกสถาบัน ต่อจำนวนอาจารย์ ประจำมีน้อย (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย/ สำนักวิจัย (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 21,017 บาท)</li> <li>2. กิจกรรม Mentor/ คณะวิชาและสำนักวิจัย (ไม่ใช้งบประมาณ)</li> <li>3. กิจกรรมสร้างระบบให้คำปรึกษา/ สำนักวิจัย (ไม่ใช้งบประมาณ)</li> <li>4. โครงการส่งเสริมการเผยแพร่ผลงาน มี Rewards/ คณะวิชาและสำนักวิจัย (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 1,269,600 บาท)</li> <li>5. โครงการวิจัยให้ตอบทุนภายนอก และ SDGs และยุทธศาสตร์ มว./ คณะวิชาและสำนักวิจัย</li> <li>6. กิจกรรมตั้งทีมวิจัยสนับสนุนจนถึงการใช้ประโยชน์ (lecture based, research based)/ คณะวิชาและสำนักวิจัย</li> <li>7. กิจกรรมที่เป็นงานสร้างสรรค์/ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ (ไม่ใช้งบประมาณ)</li> <li>8. โครงการประกวดผลงานวิจัยหรือนวัตกรรม แบบแข่งขันกัน/ คณะวิชาและสำนักวิจัย</li> </ol>
S3 อาจารย์มี ตำแหน่งทาง วิชาการน้อย (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการให้ระบบเกณฑ์ควบคุมกำกับ คุณภาพ ในการขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น เอกสาร ตำรา/ สำนักวิชาการ</li> <li>2. โครงการระบบที่เลี้ยงเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ/ สำนักวิชาการ</li> <li>3. กิจกรรมการกำกับติดตามการได้รับตำแหน่งทางวิชาการ/ คณะวิชา</li> </ol>
S4 อาจารย์ที่มีวุฒิ การศึกษาระดับ ปริญญาเอกมีน้อย (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 3 = 12 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการระเบียบกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาอาจารย์แต่ละคน IDP (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว งบประมาณ 73,250) ผู้รับผิดชอบ: ทรัพยากรบุคคล (HR)</li> </ol>



ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด ความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ปีการศึกษา 2565 (L x I)	ลำดับ ความ เสี่ยง	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565
<b>2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk : F) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่</b>			
F1 ผลประกอบการ ระดับหลักสูตรมี รายได้ต่ำกว่า รายจ่าย (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 5 = 20 เสี่ยงสูงมาก  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	2	1. โครงการปรับปรุงหลักสูตร/ คณะวิชาและวิชาการ/ งบประมาณ 400,000 บาท 2. โครงการ ทุน มุข-ปราณี สู่สถานประกอบการ/ คณะสาธารณสุขศาสตร์/ งบประมาณ 42,500 บาท 3. โครงการทุนการศึกษา 40 ทุน 40 ปี/ คณะบริหารธุรกิจ/ งบประมาณ 32,500 บาท 4. โครงการ ปรับพื้นฐานวิทย์-คณิต/ สาขาวิชาอาชีวอนามัย คณะสาธารณสุขศาสตร์) / 0 บาท 5. โครงการ VU Move Forward / รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และสำนักวิชาการ / 50,000 บาท
F2 การจัดหลักสูตร ระยะสั้น เพื่อให้เกิด รายได้มีน้อย (ความเสี่ยงคงค้าง)	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	3	1.โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารหลักสูตรระยะสั้น / ศูนย์ วิชาการ+คณะ+บริการวิชาการ /งบประมาณ 144,000 บาท 2.โครงการ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก / ศูนย์วิชาการ+คณะ+บริการ วิชาการ / งบประมาณ 20,000 บาท
<b>3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่</b>			
O3 ระบบสารสนเทศ ขาดความเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างระบบ (ความเสี่ยงใหม่)	4 x 4 = 16 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	3	1.โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ / ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด ความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ปีการศึกษา 2565 (L x I)	ลำดับ ความ เสี่ยง	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565
O4 สิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้ไม่ทันสมัย (ความเสี่ยงใหม่)	4 x 3 = 12 เสี่ยงสูง  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	4	1.โครงการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ของหน่วยงานและคณะวิชา / คณะวิชา
<b>4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล (Compliance Risk : C ) จำนวน 1 ประเด็น</b>			
C1 การไม่สามารถ ใช้ข้อบังคับ (TOR) ดำเนินการกับผู้ที่ไม่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และพิจารณา เงินเดือน (ความเสี่ยงคงค้าง)	5 x 5 = 25 เสี่ยงสูงมาก  <u>แนวทาง</u> <u>การบริหาร</u> <u>ความเสี่ยง</u> ลด/ควบคุม ความเสี่ยง	1	1. มีโครงการของ HR จำนวน 4 โครงการ ที่ผ่านอนุมัติจากสภาฯ เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างดำเนินการ/ ทรัพยากรบุคคล (HR) (โครงการตามแผนพัฒนาที่ได้อนุมัติงบประมาณจากทางสภาฯ แล้ว จำนวน 352,325 บาท)

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
บทสรุปผู้บริหาร.....	ข
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
<b>ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.....</b>	<b>1</b>
1.1 บทนำ.....	1
1.2 วิสัยทัศน์.....	1
1.3 พันธกิจ.....	1
1.4 นโยบาย วัตถุประสงค์.....	1
1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	2
1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	3
1.6.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	4
1.6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์.....	4
1.6.3 การระบุความเสี่ยง หรือการบ่งชี้เหตุการณ์.....	4
1.6.4 การประเมินความเสี่ยง.....	6
1.6.5 การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง.....	11
1.6.6 กิจกรรมควบคุม.....	12
1.6.7 สารสนเทศและการสื่อสาร.....	12
1.6.8 การติดตามผลและทบทวน.....	13
<b>ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล</b>	<b>17</b>
<b>ปีการศึกษา 2565.....</b>	<b>17</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>29</b>
<b>ภาคผนวก ก คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่ 003/2565 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ</b>	<b>30</b>
<b>จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา</b>	
<b>2565 และ คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 279/2565 แต่งตั้ง</b>	
<b>คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหาร</b>	
<b>ความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (เพิ่มเติม).....</b>	
<b>ภาคผนวก ข แผนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ระดับคณะวิชา/ สำนักฯ/ ศูนย์ ปีการศึกษา</b>	<b>35</b>
<b>2565.....</b>	



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล .....	5
1.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง.....	7
1.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ.....	8
1.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน.....	8
1.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน.....	9
1.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล.....	10
1.7 ระดับความเสี่ยงและความหมาย.....	11
1.8 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล.....	14
2.1 การประเมินความเสี่ยง โดยวิธีการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และค่าผลกระทบ (I).....	18
2.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง.....	20

---

**สารบัญญภาพ**

ภาพที่	หน้า
1.1 การแบ่งระดับความเสี่ยง.....	11

## ส่วนที่ 1

### การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

#### 1.1 บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงต้องมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้น และกำหนด แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จึงได้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับใช้เป็น แนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ทำให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และมีหลักการในการหาทางลดความเสียหาย หรือป้องกันปัญหา ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยให้มีการติดตามประเมินผลอย่างน้อยปีละสองครั้ง รายงานต่อผู้บริหาร เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแนวทางการจัดการความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### 1.2 วิสัยทัศน์

**วิสัยทัศน์ :** มหาวิทยาลัยเอกชนสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้โอกาสทางการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### 1.3 พันธกิจ

พันธกิจ มี 5 พันธกิจ ดังนี้

- 1) ผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ และพัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2) สร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและท้องถิ่น
- 3) ให้บริการวิชาการสู่ชุมชนและสังคมเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
- 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5) จัดระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

#### 1.4 นโยบาย วัตถุประสงค์

##### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและ ควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิด ความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
6. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ

#### วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) **ระดับมหาวิทยาลัย** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนจากคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เป็นกรรมการดำเนินงาน ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

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

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้ง 2 ระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

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

### 1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ และหน่วยงาน รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO : ERM (Enterprise Risk Management) คือ

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุความเสี่ยง หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามผลและทบทวน (Monitoring)

ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

### 1.6.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

มหาวิทยาลัยมีการศึกษาภาพรวมขององค์กร เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปรัชญา ปณิธาน เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ วิสัยทัศน์และหลักธรรมาภิบาล รวมถึงวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

### 1.6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ทางมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งคณะกรรมการและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT)
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
3. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง
5. กำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)

### 1.6.3 การระบุความเสี่ยง หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน และเมื่อใด ในกระบวนการนี้หน่วยงานต้องมีความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อให้การระบุความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้คือ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยความเสี่ยงในที่นี้หมายความรวมถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

#### 1.6.3.1 ปัจจัยในการพิจารณาระบุความเสี่ยง

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



ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ หลายประการ เช่น ค่านิยมทางจริยธรรม ศักยภาพและการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญ แต่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันก็จะให้ความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป

2) ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขัน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องสภาวะทางเศรษฐกิจ การค้า ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสภาวะแวดล้อมภายนอกอื่น

หน่วยงานควรระบุนเหตุการณที่อาจจะเกิดขึ้นว่า หากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบที่เป็นโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถ ในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (เทคนิค ให้คิดว่าในแต่ละเรื่องแต่ละกิจกรรม ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดที่ไหน ทำให้ไม่ถึงเกิดขึ้น) โดยมีวิธีการหลายวิธี เช่น วิเคราะห์กระบวนการ/ขั้นตอนของงานและเอกสารหรือการทำ workshop

สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน/ศูนย์/สำนัก ทั้งนี้สามารถจำแนกประเภทความเสี่ยง ได้ดังตารางที่ 1.1

### 1.6.3.2 ประเภทความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลในปีการศึกษา 2565 แยกได้เป็น 4 ประเภท ตามความเสี่ยงโดยรวมของทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 1.1 ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ประเภทความเสี่ยง	ความหมายและความเกี่ยวข้องของความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk: S)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจผิดพลาดนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

<b>2. ความเสี่ยงด้านการเงิน และทรัพย์สิน</b> (Financial and Asset Risk: F)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย
<b>3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ครอบคลุมการบริหารงานบุคคล) กระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ</li> </ul>
<b>4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักธรรมาภิบาล</b> (Compliance Risk: C)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หรือหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการดำเนินการผิดกฎหมาย การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

**1.6.3.3 วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง** มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

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

#### 1.6.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

## ขั้นที่ 1 การระบุค่าโอกาสเกิดความเสียหาย และค่าผลกระทบ

หน่วยงานต้องทำการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของโอกาสเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

**โอกาสเกิดความเสียหาย (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีการศึกษา

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ประเภท มหาวิทยาลัยฯ จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสียหาย และค่าผลกระทบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

### 1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสียหาย (Likelihood: L)

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้อีกมากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 คะแนนค่าโอกาสเกิดความเสียหาย

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) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสียหาย (Impact: I)

คำอธิบาย : ขั้นตอนนี้เป็นการหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดเกณฑ์เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้ ดังตารางที่ 1.3 - ตารางที่ 1.6

#### 2.1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ

ผลกระทบของความเสียหายที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 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

## 2.2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ ลดลงหรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 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
4	สูง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 500,001 - 1,000,000 บาท
5	สูงมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป

## 2.3) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

การวัดระดับความเสียหายในด้านการปฏิบัติงานอันมีผลกระทบในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงาน บุคคลกระบวนการ วัสดุ/อุปกรณ์ ฯลฯ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผิดพลาด ความเสียหาย การกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือทำลายฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศหรือความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 1.5

ตารางที่ 1.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ค่าผลกระทบ	ผลกระทบ	ความหมาย
1	น้อยมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1</li> <li>- มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ร้อยละ 81-90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์ และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 2-4</li> <li>- มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น</li> </ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 71-80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5-9</li> <li>- มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีส่วนรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน</li> </ul>
4	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 61-70, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 10-14</li> <li>- เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น</li> </ul>
5	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60, มีการสูญเสียชีวิต หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป</li> <li>- ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป</li> </ul>

## 2.4) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล

ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องได้ หรือนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักธรรมาภิบาล รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 1.6

ตารางที่ 1.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล

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

### ขั้นที่ 2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยมีการพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ใน ขั้นที่ 1

### ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

### ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความเสี่ยง

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







### เกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับความเสี่ยง คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าความเสี่ยงได้จากการนำเอาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน คือ

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

มหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังตารางที่ 1.7

ตารางที่ 1.7 ระดับความเสี่ยงและความหมาย

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

#### โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact/Consequences)	โอกาส (Likelihood/ Frequency)				
	1 เกิดได้	2 เกิด ไม่บ่อย	3 อาจเกิด ขึ้นได้	4 เกิด ได้บ่อย	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 1.1 การแบ่งระดับความเสี่ยง

#### 1.6.5 การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมิน วิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความ

เสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

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

#### 1.6.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นนโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่ ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง กำหนดหรือนำมาใช้ที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่จะทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมิน ดังนี้

1. การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### 1.6.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เพื่อเสนอผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การรายงานผลโดยคณะกรรมการบริหารความ

เสียงของหน่วยงาน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภาพรวมของหน่วยงาน โดยมีรายงานที่ต้อง นำเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนี้

ระดับมหาวิทยาลัย ให้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ตามรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

ระดับคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีการศึกษา ประกอบด้วย กำหนดปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

#### 1.6.8 การติดตามผลและทบทวน (Monitoring)

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้นำแผนการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการติดตาม คือ

1. ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

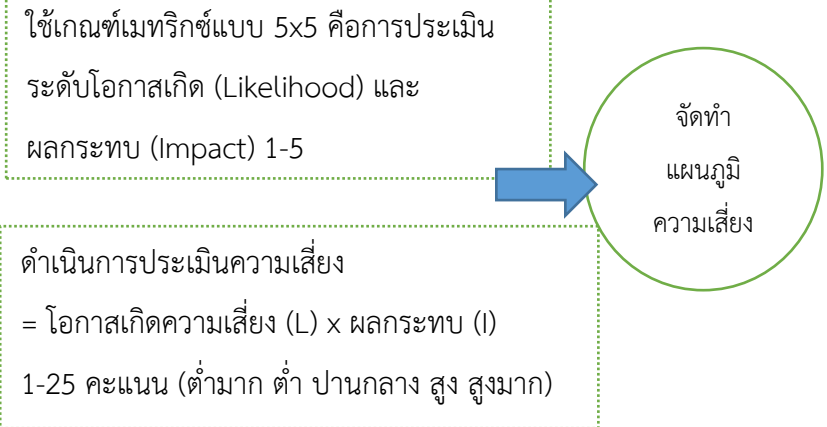
2. ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

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

การบริหารและจัดการความเสี่ยงในรอบปีถัดไป ให้นำหน่วยงานพิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าว ในแผนการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปด้วย

ตารางที่ 1.8 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
<p>1.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)</p>	<p>มหาวิทยาลัยมีการศึกษาภาพรวมขององค์กร เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ปรัชญา ปณิธาน เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ วิสัยทัศน์และหลักธรรมาภิบาล รวมถึงวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการ ดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร</p>
<p>2.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)</p>	<p>แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ</p> <p>1.วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) 2.ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) 3.ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4.กำหนดวัตถุประสงค์/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง 5.กำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)</p>
<p>3.การระบุความเสี่ยง หรือ การป่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)</p>	<p>ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</p> <p>ประชุมวิเคราะห์ SWOT หรือ Focus Group และสรุปประเด็นความเสี่ยง</p> <p>1.ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk):S 2.ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk) : F 3.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) : O 4.ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล (Compliance Risk) : C</p>

<p>4.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p>	<p>ใช้เกณฑ์เมทริกซ์แบบ 5x5 คือการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) 1-5</p>  <p>ดำเนินการประเมินความเสี่ยง = โอกาสเกิดความเสี่ยง (L) x ผลกระทบ (I) 1-25 คะแนน (ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก)</p>
<p>5.การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)</p>	<p>หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้</li> <li>2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้</li> <li>3) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/spreading) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป</li> <li>4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจหยุด/เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยงหรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป</li> </ol>
<p>6. กิจกรรมคุม (Control Activities)</p>	<p>กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มีการประเมิน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง</li> <li>2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว</li> <li>3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต</li> <li>4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</li> </ol>

<p>7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information &amp; Communication)</p>	<p style="text-align: center;">การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระหว่างปีการศึกษาจะมีหนังสือเวียนภายในองค์กร เพื่อแจ้งคณะกรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือนและ 12 เดือน</li> <li>● สิ้นสุดปีการศึกษา ทางสำนักแผนฯ จะมีการนำผลการดำเนินงานขึ้น Website เพื่อเผยแพร่ให้ทราบทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> </ul>
<p>8. การติดตามผลและทบทวน (Monitoring)</p>	<p style="text-align: center;">ติดตามและรายงานผลตามแผนการ บริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับส่วนงาน :</b> รายงานผลการดำเนินการทุก 6 เดือน ต่อหัวหน้าสายงาน รายงานผลการดำเนินการรอบ 12 เดือน ต่อมหาวิทยาลัย</li> <li>● <b>ระดับมหาวิทยาลัย :</b> รายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารระดับสูงสุดและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>



## ส่วนที่ 2

### ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2565

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับหรือควบคุมได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีการประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีการศึกษา 2565 แล้วมีความเห็นว่า มีความเสี่ยงที่มีระดับสูง-สูงมาก จำนวน 4 ด้าน 9 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk: S) จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่

- 1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง
- 1.2 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมี

น้อย

- 1.3 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย
- 1.4 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย

#### 2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk: F) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

- 2.1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย
- 2.2 การจัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย

#### 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

- 3.1 ระบบสารสนเทศขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ
- 3.2 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ไม่ทันสมัย

#### 4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล (Compliance Risk: C) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

4.1 การไม่สามารถใช้ข้อบังคับ (TOR) ดำเนินการกับผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่และพิจารณาเงินเดือน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ประเมินความเสี่ยง โดยประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 2.1 และวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแผนในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 การประเมินความเสี่ยง โดยวิธีการระบุค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (L) และค่าผลกระทบ (I)

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ต้นปีการศึกษา 2565 (L x I)	ลำดับ ความเสี่ยง	แนวทางการ บริหาร ความเสี่ยง
<b>1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Risk: S) จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่</b>			
1.1 จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่มีจำนวนลดลง	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.2 ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.3 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
1.4 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	4	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
<b>2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk: F) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่</b>			
2.1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่าย	4 x 5 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	2	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
2.2 การจัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
<b>3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่</b>			
3.1 ระบบสารสนเทศขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	3	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
3.2 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ไม่ทันสมัย	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	4	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง
<b>4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล (Compliance Risk: C) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่</b>			
4.1 การไม่สามารถใช้ข้อบังคับ (TOR) ดำเนินการกับผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่และพิจารณาเงินเดือน	5 x 5 = 25 (เสี่ยงสูงมาก)	1	ลด/ควบคุม ความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
ปีการศึกษา 2565

ตารางที่ 2.2 การประเมินระดับความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงตั้งต้น มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา 2565

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ (Strategic Risk : S) จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<p>- ร้อยละของผู้เรียนทุกระดับ เพิ่มขึ้นต่อปีเทียบกับจำนวน ผู้เรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา (เป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5)</p> <p>- จำนวนช่องทางการ ประชาสัมพันธ์แบบออฟไลน์และ ออนไลน์ทุกคณะวิชาและศูนย์ บริหารสื่อสารการตลาด (เป้าหมาย ≥ 2 ช่องทาง)</p> <p>- จำนวนกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ องค์การทุกคณะ ทั้งภายในและภายนอก(เป้าหมาย ≥ 2 ช่องทาง)</p> <p>- จำนวนหลักสูตรปริญญาตรี (Degree) ที่เปิดหลักสูตรใหม่ (เป้าหมาย 3 หลักสูตร)</p>	<p><b>S1</b> จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาใหม่ มีจำนวนลดลง</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นักศึกษาปัจจุบันมีความภาคภูมิใจในสถาบันน้อย ทำให้การส่งสารออกไป ภายนอกไม่ค่อยดี ทำให้นักศึกษาไม่กล้า ตอบว่าศึกษาอยู่สถาบันใด</li> <li>- การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองตาม ความต้องการของตลาดมีความล่าช้า</li> <li>- ขาดความโดดเด่นในการสร้าง ภาพลักษณ์</li> <li>- กิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจให้ นักศึกษามีน้อย</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแข่งขันสูงระหว่างสถาบันการศึกษา เช่น ด้านค่าบำรุงการศึกษา ทุนการศึกษา ค่าหน่วยกิต ค่าลงทะเบียนและโปรโมชั่น</li> </ul>	<p>4 x 4 = 16</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ลำดับที่ 3</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความภาคภูมิใจให้นักศึกษา พร้อมทั้ง นำเสนอข้อดีของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล</li> <li>- สร้างหลักสูตรที่ตอบสนองความตาม ต้องการของตลาดหรือตามการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลกที่รวดเร็ว ทั้งในรูปแบบออน ไซต์และออนไลน์</li> <li>- สร้างหลักสูตรที่ตอบรับกับทุกช่วงวัย ทุก สถานการณ์ชีวิต ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและ หลักสูตรระยะยาว</li> <li>- บูรณาการหลักสูตรการทำงานหรือ สนับสนุนเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการ CWIE ผู้รับผิดชอบ: งานวิชาการ</li> <li>2. โครงการ Re-skill ศิษย์เก่า สถาปัตยกรรม ผู้รับผิดชอบ: คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์</li> <li>3. โครงการศิษย์ มว. ภูมิใจชวนน้องสูรั้ว แคนแสด ผู้รับผิดชอบ: สำนักพัฒนานักศึกษาและ IMC</li> <li>4. โครงการการบูรณาการหลักสูตร ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชาและงานวิชาการ</li> <li>5. โครงการสมาร์ทฟาร์มมนอนนา ผู้รับผิดชอบ: คณะวิศวกรรมศาสตร์</li> <li>6. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทิวออนไลน์ ผู้รับผิดชอบ: คณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะ สาธารณสุขศาสตร์</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความ เสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<p>- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/ หลักสูตรอบรม/หลักสูตร ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอน ตอบสนองต่อการเรียนรู้ ที่ หลากหลายและเรียนรู้ ตลอดชีวิต (เป้าหมาย 30 หลักสูตร)</p>	<p>ส่วนลดต่างๆ ทำให้ผู้สมัครมีทางเลือกใน การตัดสินใจศึกษาต่อมากขึ้น</p> <p>- อัตราการเกิดลดลง มีผลทำให้ประชากร วัยเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง</p> <p>- ค่านิยมของผู้ปกครองในการสนับสนุน ให้บุตรหลานเข้าศึกษาต่อในสถาบันของ ภาครัฐ</p> <p>- หลักสูตรที่เปิดสอนเป็นที่นิยมใน ปัจจุบันมีความหลากหลายและมี หลักสูตรให้เลือกเรียนที่หลากหลาย เช่น หลักสูตรที่เปิดสอนเป็นที่ต้องการของ ตลาดแรงงาน หลักสูตรที่เปิดสอนเน้น ทางด้านสาขาวิชาชีพ และหลักสูตรที่ เปิดสอนตรงตามความต้องการของ ผู้เรียนมีผลต่อการ ตัดสินใจเข้าศึกษาต่อ</p> <p>- สภาวะเศรษฐกิจของประเทศใน ปัจจุบันมีการเติบโตต่ำ เช่น รายได้ของ ครอบครัว สภาพคล่องด้านการเงิน</p>			

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/การพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เป้าหมายร้อยละ 5)</li> <li>- ร้อยละของเงินสนับสนุนการวิจัย/การพัฒนานวัตกรรมจากภายนอกเพิ่มขึ้นต่อปี (เป้าหมายร้อยละ 5)</li> <li>- มีระเบียบรองรับการจัดทำโครงการวิจัยเชิงนวัตกรรม</li> <li>- มีฐานข้อมูลงานวิจัยที่ทันสมัย</li> <li>- ร้อยละของโครงการของนักศึกษาเป็น Research based ที่ต่อยอดเป็นงานวิจัย ต่อจำนวนโครงการทั้งหมด (เป้าหมายร้อยละ 15)</li> <li>- จำนวนลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (เป้าหมาย 3 ผลงาน)</li> </ul>	<p><b>S2</b> <b>ทุนสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำมีน้อย</b> <b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์มีแรงจูงใจในการทำวิจัยน้อย และมีภาระงานสอนในคณะวิชา ส่งผลให้การจัดดำเนินการทำวิจัยได้ยาก</li> <li>- จำนวนอาจารย์ที่สามารถเป็น Mentor (ที่เสี่ยง) ให้อาจารย์รุ่นใหม่มีน้อย</li> <li>- กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ไม่สามารถนำไปใช้จริงได้</li> <li>- บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำวิจัยและบรรยากาศทางวิชาการมีน้อย/การแข่งขันต่ำ โครงการที่ขอทุนภายในต้องมีการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ</li> <li>- ขาดการวางแผนการไล่ระดับการขอทุนภายนอกจากง่ายไปยาก และไม่มีผู้นำทีมและข้อบังคับ</li> <li>- เครือข่ายความร่วมมือยังไม่มีนวัตกรรมชัดเจน</li> </ul>	<p>4 x 4 = 16</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p> <p><b>ลำดับที่ 3</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างระบบ Mentor (ที่เสี่ยง) ให้กับนักวิจัยรุ่นใหม่ในมหาวิทยาลัย</li> <li>- ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์</li> <li>- สร้างระบบการให้คำปรึกษาในรูปแบบออนไลน์</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย ผู้รับผิดชอบ: สำนักวิจัยฯ</li> <li>2. โครงการ Mentor ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชาและสำนักวิจัยฯ</li> <li>3. โครงการสร้างระบบให้คำปรึกษา ผู้รับผิดชอบ: สำนักวิจัยฯ</li> <li>4. โครงการระบบการกำกับติดตามงาน TOR ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</li> <li>5. โครงการส่งเสริมการเผยแพร่ผลงาน มี Rewards ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชาและสำนักวิจัยฯ</li> <li>7. โครงการวิจัยให้ตอบทุนภายนอก และ SDGs และยุทธศาสตร์ มว. ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชาและสำนักวิจัยฯ</li> <li>8. โครงการตั้งทีมวิจัยสนับสนุนจนถึงการใช้ประโยชน์ (lecture based, research based) ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชาและสำนักวิจัยฯ</li> <li>9. โครงการที่เป็นงานสร้างสรรค์ ผู้รับผิดชอบ: คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์</li> </ol>



KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
	<p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันการขอรับทุนมีสัดส่วนที่สูงมาก</li> <li>- ทุนวิจัยที่สนับสนุน ม.เอกชน มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับ ม.รัฐบาล</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของอาจารย์ มีตำแหน่งทางวิชาการ ต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด (เป้าหมายร้อยละ 35)</li> <li>- มีแผนพัฒนาบุคลากร เป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน</li> </ul>	<p><b>S3 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดระบบ Mentor (พี่เลี้ยง) ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ขาดแรงจูงใจในการขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ระบบการกำกับติดตาม/ควบคุมให้มีผลงานทางวิชาการ ตาม PA ใช้ไม่ได้ในการปฏิบัติงาน</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการมีการปรับปรุงใหม่อยู่บ่อยครั้ง</li> </ul>	<p>4 x 4 = 16</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p> <p><b>ลำดับที่ 3</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างระบบ Mentor (พี่เลี้ยง) ในการขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรมให้ชัดเจน</li> <li>- มีแผนงานในการกำกับติดตาม/Timeline ของการขอตำแหน่งทางวิชาการรายบุคคล</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการให้ระบบเกณฑ์ควบคุมกำกับคุณภาพ ในการขอตำแหน่งทางวิชาการ เช่น เอกสาร ตำรา ผู้รับผิดชอบ: งานวิชาการ</li> <li>2. โครงการระบบพี่เลี้ยงเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ ผู้รับผิดชอบ: งานวิชาการ</li> <li>3. โครงการการกำกับติดตามการได้รับตำแหน่งทางวิชาการ ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชา</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนบุคลากร เป็นรายบุคคล (IDPs) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน</li> </ul>	<p><b>S4 อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกมีน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p>	<p>4 x 3 = 12</p> <p><b>เสี่ยงสูง</b></p> <p><b>ลำดับที่ 4</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกฎ/เกณฑ์/ระเบียบ และระยะเวลาที่ต้องพัฒนาตนเองของอาจารย์</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดโครงการอบรมเตรียมความพร้อมอาจารย์รุ่นใหม่ศึกษาต่อ อบรม เช่น</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<p>- ตัวบ่งชี้ สกอ. ระดับคณบดี องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ ที่ 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก (เป้าหมายร้อยละ 40)</p>	<p>- ขาดแรงจูงใจในการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก Career Path ยังไม่ถูกนำเสนอให้มีความน่าสนใจ/ความชัดเจนในความก้าวหน้า</p> <p>- สัญญาทุนผูกขาดมีระยะเวลาเกินไป</p> <p>- ศักยภาพในการศึกษาต่อไม่เพียงพอ โดยเฉพาะทักษะด้านทางภาษา</p> <p>- ผู้ที่สำเร็จการศึกษากลับมาแล้ว มีการปรับฐานเงินเดือนลดน้อยลง ทำให้ผู้ที่ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกขาดกำลังใจในการศึกษาตั้งแต่ยังไม่เริ่ม</p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <p>- สถานบันอื่นๆ มีสวัสดิการที่ดีกว่า ทำให้อาจารย์รุ่นใหม่ลังเลในการมีภาระผูกมัดระยะยาว</p>		<p>เช่น ในระยะเวลา 5 ปี ต้องขอตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>- ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมก่อนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก เช่น การพัฒนาด้านภาษา</p> <p>- พัฒนาศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล</p> <p>- ทบทวน/พิจารณาข้อผูกมัดทุน</p>	<p>ภาษาอังกฤษ</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: คณะวิชา, งานบริหารงานบุคคล, งานวิชาการ</p> <p>2. โครงการทบทวนข้อผูกมัดทุน/ career path</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</p> <p>3. โครงการระเบียบกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาอาจารย์แต่ละคน IDP</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</p>

2. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk : F) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<p>- ร้อยละของผลประกอบการของ มหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพดีขึ้น ต่อปี (เป้าหมายร้อยละ 3)</p> <p>- จำนวนหลักสูตรปริญญาตรี (Degree) ที่เปิดหลักสูตรใหม่ (ที่ ตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอด ชีวิต) (เป้าหมาย 3 หลักสูตร)</p>	<p><b>F1 ผลประกอบการระดับหลักสูตรมีรายได้ ต่ำกว่ารายจ่าย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัย/คณะวิชามีรายได้จาก ภายนอกลดลง และมีค่าใช้จ่ายจากการ บริหารงานของทุกส่วน งานภายใน มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น</li> <li>- จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ในบางหลักสูตรมี จำนวนลดลง เนื่องจากหลักสูตรไม่ สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน</li> <li>- อาจารย์ประจำของบางหลักสูตรมีจำนวน มากกว่านักศึกษา</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราการเกิดลดลง มีผลทำให้ประชากรวัย เรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง</li> <li>- การแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น</li> <li>- เศรษฐกิจมีความผันผวนจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรค COVID-19</li> </ul>	<p>4 x 5 = 20</p> <p>เสี่ยงสูงมาก</p> <p>ลำดับที่ 2</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจน เรื่องหลักสูตรมากขึ้น</li> <li>- ปรับปรุงหลักสูตรเป็นสิ่งที่ต้องการของตลาด</li> <li>- วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของแต่ละหลักสูตร</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการ ปรับปรุงหลักสูตร ผู้รับผิดชอบ: สำนักวิชาการ กับคณะวิชา งบประมาณ 400,000 บาท</li> <li>2. โครงการ ทุน มุข-ปราณี สู่สถาน ประกอบการ ผู้รับผิดชอบ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ งบประมาณ 42,500 บาท</li> <li>3. โครงการ ทุนการศึกษา 40 ทุน 40 ปี ผู้รับผิดชอบ: คณะบริหารธุรกิจ งบประมาณ 32,500 บาท</li> <li>4. โครงการ ปรับพื้นฐานวิทย์-คณิต (สาขาวิชา อาชีวอนามัย คณะสาธารณสุขศาสตร์) ผู้รับผิดชอบ: สาขาอาชีวอนามัย คณะ สาธารณสุขศาสตร์ งบประมาณ 0.00 บาท</li> <li>5. โครงการ VU Move Forward ผู้รับผิดชอบ: รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และ สำนักวิชาการ งบประมาณ 50,000</li> </ol>

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<p>- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ (Non-Degree) ที่เปิดสอน ตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ตลอดชีวิต (เป้าหมาย 30 หลักสูตร)</p> <p>- ร้อยละของหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรม ต่อจำนวนสาขาวิชาทั้งหมด (เป้าหมายร้อยละ 60)</p> <p>- ร้อยละของรายได้ จากหลักสูตรระยะสั้น/การประชุม/อบรมเพิ่มขึ้นต่อปี (เป้าหมายร้อยละ 5)</p>	<p><b>F2 การจัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เกิดรายได้มีน้อย</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายคณะวิชายังมีประสบการณ์การจัดหลักสูตรระยะสั้นน้อย และคณาจารย์ยังนำความเชี่ยวชาญที่มีมาจัดทำหลักสูตรระยะสั้นน้อย</li> <li>- หัวข้อการจัดหลักสูตรระยะสั้น/อบรมยังไม่ค่อยได้รับความสนใจหรือตรงตามความต้องการบุคคลภายนอก และเป็นการอบรมกันเองภายในของอาจารย์และนักศึกษา จึงไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่แท้จริงสู่มหาวิทยาลัย</li> <li>- ขาดหน่วยงานรับผิดชอบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรระยะสั้น จึงทำให้การดำเนินไม่มีความคล่องตัวไม่มีศูนย์กลางที่ให้ข้อมูลการบริการวิชาตลอดปีการศึกษา สำหรับการประชาสัมพันธ์</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักสูตรให้เลือกหลากหลายจากสถาบันอื่น</li> <li>- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้หลักสูตรระยะสั้น มีการแข่งขันสูงขึ้น ทั้งในรูปแบบออนไลน์</li> </ul>	<p>4 x 4 = 16</p> <p>เสี่ยงสูงมาก</p> <p>ลำดับที่ 3</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างหน่วยงานกลางในการบริหารหลักสูตรระยะสั้น</li> <li>- ส่งเสริมประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่ชัดเจนเรื่องหลักสูตรมากขึ้น</li> <li>- การประเมินความคุ้มค่าของหลักสูตร</li> <li>- การวางแผน การสร้างรายได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- ปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของตลาด</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบกลางในการบริหารหลักสูตรระยะสั้น ผู้รับผิดชอบ: ศูนย์วิชาการ+คณะ+บริการ วิชาการ งบประมาณ 144,000 บาท</li> <li>2. โครงการ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ผู้รับผิดชอบ: ศูนย์วิชาการ+คณะ+บริการ วิชาการ งบประมาณ 20,000 บาท</li> </ol>

## 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความ เสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนฐานข้อมูลหลักเพื่อการบริหารจัดการมีความถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน จำนวน 5 ฐาน</li> <li>- จำนวนระบบสารสนเทศข้อมูลจากฐานข้อมูลหลัก จำนวน 1 ระบบ</li> <li>- จำนวนระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ 5 ระบบ</li> </ul>	<p>O1 ระบบสารสนเทศขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ</p> <p><u>ปัจจัยภายใน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีระบบกลางในการเชื่อมโยงข้อมูล</li> <li>- ระบบข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน</li> </ul> <p><u>ปัจจัยภายนอก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</li> <li>- มีระบบรูปแบบการจัดการแบบ One-stop service</li> </ul>	<p>4 x 4 = 16</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ลำดับที่ 3</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้ใช้ได้จริง</li> </ul>	<p>1. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละความพร้อมใช้งานและมีประสิทธิภาพของระบบโครงสร้างเครือข่ายพื้นฐาน ร้อยละ 100</li> </ul>	<p>O2 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ไม่ทันสมัย</p> <p><u>ปัจจัยภายใน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสื่อมสภาพของอุปกรณ์และล้าสมัย</li> </ul> <p><u>ปัจจัยภายนอก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันที่ทันสมัยมากขึ้น</li> </ul>	<p>4 x 3 = 12</p> <p>เสี่ยงสูง</p> <p>ลำดับที่ 4</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรองและจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากขึ้น</li> </ul>	<p>1. โครงการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>ผู้รับผิดชอบ: หน่วยงานและคณะวิชา</p>

## 4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักธรรมาภิบาล (Compliance Risk : C ) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

KPI และเป้าหมาย ปีการศึกษา 2565 (1)	ประเด็นความเสี่ยง และปัจจัย/สาเหตุ ความเสี่ยง (2)	ระดับ ความเสี่ยงที่มี (L x I) (3)	วิธีการจัดการความเสี่ยง และ กลยุทธ์/กิจกรรมดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน (4)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่จัดการความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (5)
- มีศูนย์พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (เป้าหมาย 1)	<p>C1 การไม่สามารถใช้ข้อบังคับ (TOR) ดำเนินการกับผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่และพิจารณาเงินเดือน</p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานตาม TOR</li> <li>- ไม่มีระเบียบที่ชัดเจนในการบังคับใช้ TOR</li> <li>- ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน</li> <li>- การประเมินผล / ประเมินผลงาน ใช้ไม่ได้จริงตามระเบียบ</li> <li>- ไม่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (ค่าครองชีพ)</li> </ul>	<p>5 x 5 = 25</p> <p>เสี่ยงสูงมาก</p> <p>ลำดับที่ 1</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> การลด/การควบคุมความเสี่ยง</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกประกาศและระเบียบให้ชัดเจน</li> <li>- หัวหน้าผู้บังคับบัญชา/หัวหน้าชั้นต้น ยึดกฎและข้อบังคับของคณะและมหาวิทยาลัยอย่างเข้มงวด</li> <li>- พัฒนารูปแบบการประเมินภาระงาน (TOR) ให้มีความเหมาะสมในการประเมินผลงาน เพื่อนำมาใช้ในการเลื่อนขั้นและเงินเดือนให้เป็นไปตามเกณฑ์</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงาน HR ระยะที่ 1 (งบประมาณ 200,000 บาท) ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</li> <li>2. โครงการทบทวนพัฒนาและออกแบบแผนส่งเสริมเส้นทางอาชีพ (career path) ระยะที่ 1 (งบประมาณ 50,000บาท) ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</li> <li>3. โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Key Performance Indicator) (งบประมาณ 100,000บาท) ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</li> <li>4. โครงการ ทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาระบบการจ่ายและการเลื่อนค่าตอบแทนของบุคลากรสายสอนและสนับสนุน (งบประมาณ 100,000บาท) ผู้รับผิดชอบ: งานบริหารงานบุคคล</li> </ol>



**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก. คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 003/2565 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565

และ

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 279/2565 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2565 (เพิ่มเติม)





# มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล VONGCHAVALITKUL UNIVERSITY

๔๔ หมู่ ๕ ถนนมิตรภาพ-หนองคาย ต.บ้านเกาะ อ.เมือง จ.นครราชสีมา ๓๐๐๐ โทร. ๐-๔๔๐๐-๙๗๑๑ โทรสาร ๐-๔๔๐๐-๙๗๑๒  
84 Moo 4 Mitraparb-Nongkai Highway, Banko, Muang, Nakhomratchasima 30000 Tel. 0-4400-9711 Fax. 0-4400-9712

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ที่ ๐๐๓/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง  
ปีการศึกษา ๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๖๕ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ มหาวิทยาลัย จึงพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

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

๒๖. หัวหน้างานห้องสมุด	กรรมการ
๒๗. หัวหน้างานศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด	กรรมการ
๒๘. หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๒๙. หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๓๐. หัวหน้างานแผนและบริหารความเสี่ยง	กรรมการและเลขานุการ
๓๑. นางสาวอุมาพร กระจำงโพธิ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒. นางสาวทัชมา ชันธวิธิ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางสาวอรุณญา พงษ์สุภา	ผู้ช่วยเลขานุการ

#### หน้าที่

- ๑) กำหนดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา ๒๕๖๕
- ๒) กำกับ ติดตาม ให้งานตามดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๓) เข้าร่วมประชุมตามวาระที่คณะกรรมการฯ กำหนด
- ๔) เป็นที่ปรึกษาและประสานงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานกับแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ
- ๕) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(อาจารย์ ดร.กิติ วงษ์ชวลิตกุล)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล





# มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล VONGCHAVALITKUL UNIVERSITY

๔๔ หมู่ ๔ ถนนมิตรภาพ-หนองคาย ต.บ้านเกาะ อ.เมือง จ.หนองบัวลำภู ๓๐๐๐ โทร. ๐-๔๔๐๐-๙๗๙๘ โทรสาร ๐-๔๔๐๐-๙๗๙๘  
84 Moo 4 Mitrapath-Nongkai Highway, Banko, Muang, Nakhonburi 30000 Tel. 0-4400-9711 Fax. 0-4400-9712

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ที่ ๒๗๙/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง  
ปีการศึกษา ๒๕๖๕ (เพิ่มเติม)

เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๖๕ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาแต่งตั้งกรรมการ (เพิ่มเติม) ดังต่อไปนี้

๑. ผู้อำนวยการสำนักบัญชี การเงิน และงบประมาณ	กรรมการ
๒. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารสื่อสารการตลาด	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการ
๕. ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการ
๖. หัวหน้างานบริการงานแนะแนว	กรรมการ
๗. หัวหน้างานบริหารสื่อสารองค์กร	กรรมการ
๘. หัวหน้างานบริหารสื่อออนไลน์	กรรมการ
๙. หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยหัวหน้างานทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะลิ โพธิ์พิมพ์	กรรมการ

หน้าที่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

- ๑) กำหนดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ปีการศึกษา ๒๕๖๕
- ๒) กำกับ ติดตาม ให้งานดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๓) เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ระหว่างคณะกรรมการที่แต่งตั้ง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- ๔) เป็นที่ปรึกษาและประสานงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานกับแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- ๕) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

๒

**หน้าที่การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง**

- ๑) ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง
- ๒) ทบทวนผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา โดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา รวมทั้งผลกาดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงไว้จากสภามหาวิทยาลัยและการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก
- ๓) เข้าร่วมประชุม/สัมมนาระหว่างคณะกรรมการที่แต่งตั้ง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- ๔) ร่วมกันกำหนดประเด็นความเสี่ยงและกลยุทธ์/แผน ตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง
- ๕) ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จ
- ๖) ติดตามผลการดำเนินงานแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ๗) หน้าที่อื่นๆ ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



ภาคผนวก ข. แผนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ระดับคณะวิชา/ สำนักฯ/ ศูนย์ ปีการศึกษา 2565

