

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

พ.ศ. ๒๕๖๑



มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

---

WESTERN UNIVERSITY

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

พ.ศ. 2563

## สารบัญ

สารบัญ	หน้า
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	2
3. ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	2
4. ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน	7
<b>บทที่ 1</b>	<b>9</b>
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	10
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	11
3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	12
4. แนวปฏิบัติการดำเนินงาน	12
5. แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยง	13
6. ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	17
<b>บทที่ 2</b>	<b>18</b>
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)	19
2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risk)	21
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	22
4. การประเมินมาตรการควบคุม	26
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	27
6. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	30
7. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการทบทวน	32
สรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง	33
เอกสารภาคผนวก	34

## บทนำ

### 1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการงานไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด ความเสี่ยงย่อมเกิดขึ้นเสมอ ทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน อันได้แก่ 1) เรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk) 2) ความไม่พร้อมเรื่องงบประมาณ การเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Risk) และ 3) เรื่องขั้นตอน อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Human Resource Risk) และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิเช่น 1) สถานะการแข่งขัน สถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk) 2) สถานศึกษา พันธมิตร และผู้ส่งมอบงาน (Supplier Risk) 3) กฎหมายและกฎระเบียบ (Regulatory Risk) 4) สถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) 5) ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สภาพหรือสถานะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk) ดังนั้นในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องจัดให้มีหน่วยงาน/คณะกรรมการที่จัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Managements) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสียหาย ความล้มเหลว ความเสี่ยง หรือผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ เป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่ดี ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนในองค์กรควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่

1) การสร้างความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกคนร่วมมือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในขั้นตอนต่าง ๆ โดยการให้ความรู้ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

2) การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในหน่วยงานอื่นขององค์กรได้ ทั้งนี้บุคคลหรือคณะกรรมการดังกล่าว จะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารด้านอื่นขององค์กร วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างทีมงานบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ควรจะประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3) การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้เห็นภาพรวมลักษณะความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดได้ก่อน รวมทั้งสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ได้หมายความว่าจัดการกับสิ่งแวดล้อมไม่ให้เกิดความเสี่ยงใด ๆ ขึ้นในองค์กร หากแต่หมายถึงการบริหารและดำเนินงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร ที่จะช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารให้ได้ว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ทันเวลา และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

2) เป็นการสร้างพื้นฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสียหายที่สำคัญ ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสียหายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

4) ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรและรูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5) ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการคำนึงถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## 2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

- 1) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

## 3. ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีดังต่อไปนี้

**ความเสี่ยง (Risk)** เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือโอกาสที่จะได้รับประโยชน์หรือความสำเร็จเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร หรือไม่ได้ โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบที่ได้รับของเหตุการณ์ ดังนั้นความเสี่ยงจึงมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การประเมินความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ความเสี่ยงติดตัว/ตามลักษณะของธุรกิจ (Inherent Risk) เป็นความเสี่ยงตามธรรมชาติ ยังไม่ได้รับการจัดการ/ควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการ/ควบคุมแล้ว

สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนั้น หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของคณะ และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม ในคู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (ฉบับเดือนสิงหาคม 2560) ไว้ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ได้แก่ การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงานระบบการประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้สามารถจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงตามแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

- 1) Strategic Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหารงาน
- 2) Operational Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทุก ๆ

ขั้นตอน

3) Financial Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ที่เกิดขึ้นจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน การควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

4) Compliance Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ อันเกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า “จะเกิดที่ไหน” “เกิดเมื่อไร” “เกิดได้อย่างไร” และ “ทำไมจึงเกิดขึ้น” ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

- 1) ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร ซึ่งรวมถึงการหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร

- การบริหารงานทรัพยากรบุคคล และคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการว่าจ้าง

- ความซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ยิ่งมีความซับซ้อนมาก ยิ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดสูง

- โครงสร้างองค์กรและขนาดของหน่วยงาน

- การเปลี่ยนแปลงระบบประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะทำให้ระบบการควบคุมแตกต่างไปจากเดิม

- การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมุ่งจัดการด้านการปฏิบัติงานตามแผนมากกว่าการจัดวางระบบงานที่ดี

- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในบุคคลเปลี่ยนไป

- ระยะเวลาของสำนักงานห่างไกลกัน ทำให้การกำกับดูแลไม่ทั่วถึง

- 2) ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น การเปิดการค้าเสรีอาเซียน

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

- การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของภาครัฐ กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ

- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวัง

- ภาวะการแข่งขัน เช่น จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้สนใจลดลง

- สถานการณ์อื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม ตลาดเงิน ตลาดทุน การเปลี่ยนแปลงด้านการต่างประเทศ ฯลฯ

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนด แนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

ระดับ 1 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก	(น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%)
ระดับ 2 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย	(เท่ากับ 21% ถึง 40%)
ระดับ 3 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นปานกลาง	(เท่ากับ 41% ถึง 60%)
ระดับ 4 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นสูง	(เท่ากับ 61% ถึง 80%)
ระดับ 5 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงมาก	(เท่ากับ 81% ถึง 100%)

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ทั้งในเชิงปริมาณ อาทิเช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย หรือมูลค่าของทรัพย์สินที่เสียหาย และเชิงคุณภาพ อาทิเช่น ความเสียหายของชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ผลกระทบจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบจากความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก
ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบจากความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบจากความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบจากความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบจากความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัย แบ่งเป็น 4 ระดับคือ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับน้อย

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับเข้าเผชิญกับความเสี่ยงนั้น ๆ ภายใต้กระบวนการจัดการ/ควบคุมที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้จึงขึ้นกับความพร้อมและความสามารถของแต่ละหน่วยงาน

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ

องค์ประกอบหลักของการจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด COSO แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบคือ



1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเป็นมาและวัฒนธรรมขององค์กร

2) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงาน ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

3) ระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อเหตุการณ์นั้น

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อภารกิจหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงตามแนวคิด 4T ได้แก่

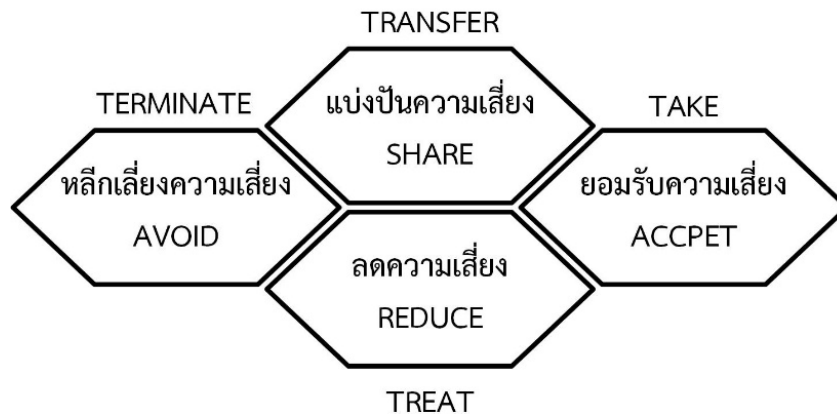
- การยอมรับความเสี่ยง (Take หรือ Risk Acceptance: Accept) เป็นการตกลงที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

- การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat หรือ Risk Reduction: Control) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลด/ควบคุมโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสียหายให้อยู่ในระดับองค์กรที่ยอมรับได้

- การแบ่งปัน/กระจายความเสี่ยง/โอนความเสี่ยง (Transfer หรือ Risk Sharing: Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่น (Outsource) ช่วยแบ่งความรับผิดชอบ/ดำเนินการแทน ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสียหาย



- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate หรือ Risk Avoidance: Avoid) เป็นการตัดสินใจยุติหรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเป็นโครงการ/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงมากซึ่งไม่อาจยอมรับได้



6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง และองค์กรได้กำหนดกิจกรรมควบคุมนั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions) เพื่อลดความเสี่ยง ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แบ่งเป็น

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่แรก

การควบคุมแบบค้นหา (Detective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การควบคุมแบบทดแทน (Compensating Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่มีอยู่เพื่อช่วยลดระดับความเสี่ยงจากการที่ไม่มีการควบคุมบางอย่างอยู่ในกิจกรรมนั้น

การบริหารความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ บางหน่วยงานอาจเลือกวิธีการควบคุมเพียงวิธีเดียวแต่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายเรื่องหรืออาจเลือกวิธีการควบคุมหลายวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บนและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม ซึ่งการประเมินอาจทำได้โดย

- การติดตาม/ประเมินในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินไป (Ongoing Monitoring Activities)
- การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations)
- รายงานข้อบกพร่อง (Reporting Deficiencies)

#### 4. ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- การควบคุมภายใน
- การบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบภายใน

##### 4.1 การควบคุมภายใน

**การควบคุมภายใน** คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

- 1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- 2) ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
- 3) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกันและเกื้อกูล

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Management)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน โดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จำเป็นทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำคัญทำให้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้จึงถือเป็นมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบความเสี่ยงของตนเองมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

##### 4.2 การบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิถีพิถันสิทธิ์ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

**การบริหารความเสี่ยง (Risk management)** คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง

สมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission : COSO)

#### 4.3 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้เกิดการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

## บทที่ 1 ระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ระบบการบริหารความเสี่ยง จะทำให้ทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมพร้อมวิธีป้องกันแก้ไขได้ อันจะช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง
- 2) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง จะทำการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามงาน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชา/สำนัก

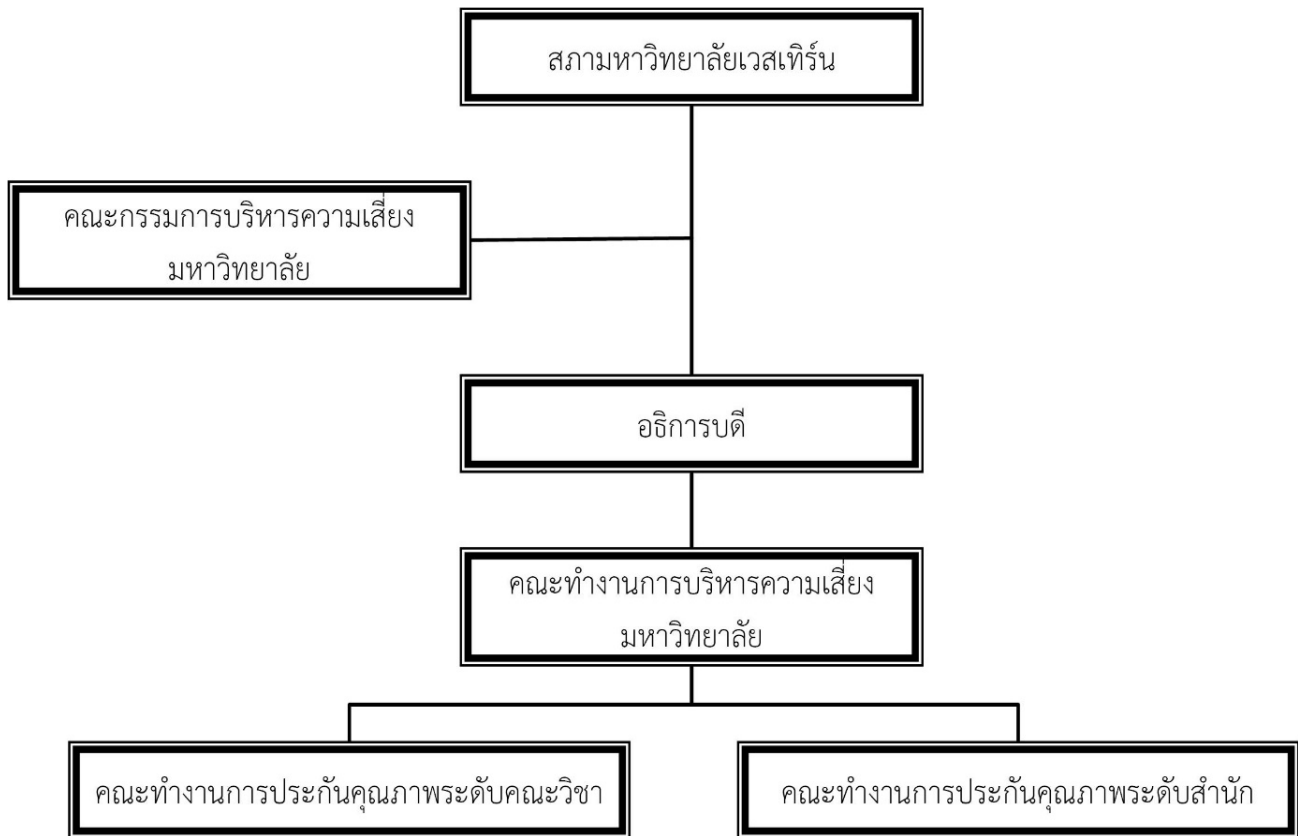
#### 1) ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้แทนอาจารย์ ทำหน้าที่ในการกำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดนโยบายและทิศทางของแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และกำกับติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก คณบดี และผู้แทนอาจารย์ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย

2) ระดับหน่วยงาน ได้แก่ คณะทำงานการประกันคุณภาพระดับคณะวิชา/สำนัก ประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก รองคณบดี/รองผู้อำนวยการสำนัก ประธานกลุ่มวิชา/หัวหน้าส่วนงาน ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดีและหรือรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีที่รับผิดชอบ

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization Chart)



ตารางที่ 1 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยและ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย	1) กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดนโยบายและ ทิศทางของแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความ เสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กำกับติดตามผลการดำเนินงานพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
อธิการบดี	1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อมหาวิทยาลัย และทำให้มั่นใจ ว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ 4) ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง 5) เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย และคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัยตามลำดับ
คณะทำงานการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย	1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 3) รวบรวม วิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบท ของมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	4) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 5) กำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 6) ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง 7) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย และคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัยตามลำดับ
คณะทำงานการประกัน คุณภาพระดับหน่วยงาน	1) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ 2) รวบรวม วิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับคณะ วิชา/สำนัก 3) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 4) กำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ วิชา/สำนัก 5) ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง 7) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย

## 2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุให้มหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมและจัดการได้ โดยการกำหนดวิธีการป้องกันเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสในการเกิดความเสียหายหรือบรรเทาความรุนแรง รวมทั้งเตรียมแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) กำหนดให้มีระบบ กลไก และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐานเดียวกัน มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการ

3) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย และการดำเนินงานตามปกติ

4) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างคุณค่าในหน่วยงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับมหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อให้มีมาตรการหรือแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) เพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทำให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 4. แนวปฏิบัติในการดำเนินงาน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์และพันธกิจเป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรเห็นว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือจะต้องมีการออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจัดทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลัก ๆ ก็คือการมีการร่างนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือ ระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

- 2) การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเอง เป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น

- 3) การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่หารู้ไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า เช่น กรณีพนักงานขับรถยนต์ไปรับอาจารย์ผู้สอน ณ จุดหมายไม่ตรงเวลา ทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องเข้าห้องเรียนสาย ผู้ที่ได้รับความเสียหายก็คือนิสิตนักศึกษาที่ได้รับการสอนที่ไม่เต็มเวลา หากคำนวณเป็นจำนวนเงินก็จะเห็นมูลค่าของการสูญเสียมาก กรณีเช่น ทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารมีการก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินบุคคล ผู้รับผิดชอบจะต้องมีระบบป้องกันอันตรายจากบริเวณดังกล่าว ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจต้องเสียหายถึงระดับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

- 4) เลือกรูปวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้างเราจะมาเลือกรูปวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือสอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมขององค์กร และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วยเพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้ เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกรูปวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริการ

5) การประเมินผลการทำงาน (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับแก้ไข (Fine Tune) ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้วปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40% เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มก็คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2 และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มีความน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

## 5. แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ยึดแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (ฉบับเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560) ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ ข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของคณะ และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

### ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 การบริหารความเสี่ยง

#### คำอธิบาย

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียงและการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิดเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

#### เกณฑ์มาตรฐาน

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

2) มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน ตัวอย่างเช่น

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ



- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

- อื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

3) มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

4) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5) มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6) มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1ข้อ	มีการดำเนินการ 2ข้อ	มีการดำเนินการ 3 หรือ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5ข้อ	มีการดำเนินการ 6ข้อ

### หมายเหตุ:

คะแนนการประเมินจะเท่ากับ 0 หากพบว่าเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงขึ้นภายในคณะ/สถาบันในรอบปีการประเมิน ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร หรือต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือต่อความมั่นคงทางการเงินของคณะ/สถาบัน อันเนื่องมาจากความบกพร่องของคณะ/สถาบัน ในการควบคุม หรือจัดการกับความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยมีหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

ตัวอย่างความเสี่ยงร้ายแรงที่ให้ผลประเมินเป็นศูนย์ (0) คะแนน เช่น

1) มีการเสียชีวิตและถูกทำร้ายร่างกายหรือจิตใจอย่างรุนแรงของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร ภายในสถาบัน ทั้ง ๆ ที่อยู่ใต้วินัยที่สถาบันสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่ไม่พบแผนการจัดการความเสี่ยงหรือไม่พบความพยายามของสถาบันในการระงับเหตุการณ์ดังกล่าว

2) สถาบันหรือหน่วยงานเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น คณาจารย์ นักวิจัยหรือบุคลากรขาดจริยธรรม จรรยาบรรณ การปฏิบัติตามมาตรฐานหรือกฎกระทรวง และเกิดเป็นข่าวปรากฏให้เห็นตามสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ข่าว Online เป็นต้น

3) สถาบันหรือหน่วยงานขาดสภาพคล่องในด้านการเงินจนทำให้ต้องปิดหลักสูตรหรือไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาปัจจุบันที่เรียนอยู่อย่างรุนแรง

\*\*หากมีคณะใดคณะหนึ่งได้คะแนนการประเมินเป็น (0) แล้ว สถาบันก็จะได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) ด้วยเช่นกัน หากเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ข้างต้น

การไม่เข้าข่ายที่ทำให้ผลการประเมินได้คะแนนเป็นศูนย์ (0)

1) สถาบันมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงดังกล่าวไว้ล่วงหน้า และดำเนินการตามแผน

2) เป็นเหตุสุดวิสัย อยู่นอกเหนือการบริการจัดการ (การควบคุมหรือการป้องกัน) ของสถาบัน

3) เหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวมีความรุนแรงที่ลดน้อยลงมาจากแผนรองรับผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

ดังนั้นแนวปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

1.1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

1.2) มีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน อย่างสม่ำเสมอ

2) มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของคณะ/สถาบัน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

2.1) วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารการศึกษา

2.2) ประเมินความเสี่ยงที่นำมาพิจารณาควรมองถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันด้านชื่อเสียง คุณภาพการศึกษา รวมถึงความสูญเสียทางด้านชีวิตบุคลากร และทรัพย์สิน เป็นสำคัญ

2.3) ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น

2.4) จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง

3) มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

3.1) ระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง ปานกลาง และต่ำได้

3.2) ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสและผลกระทบ

3.3) การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิดเหตุการณ์เสี่ยงในอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต โดยคาดการณ์จากข้อมูลในอดีต รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน

3.4) การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง ให้ประเมินจากความรุนแรง ถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น โดยจะมีความรุนแรงมาก ถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของคณะ/สถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น

4) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

4.1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

4.2) สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยงและ Terminate การยุติหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่า คุณค่า)

5) มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัดเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

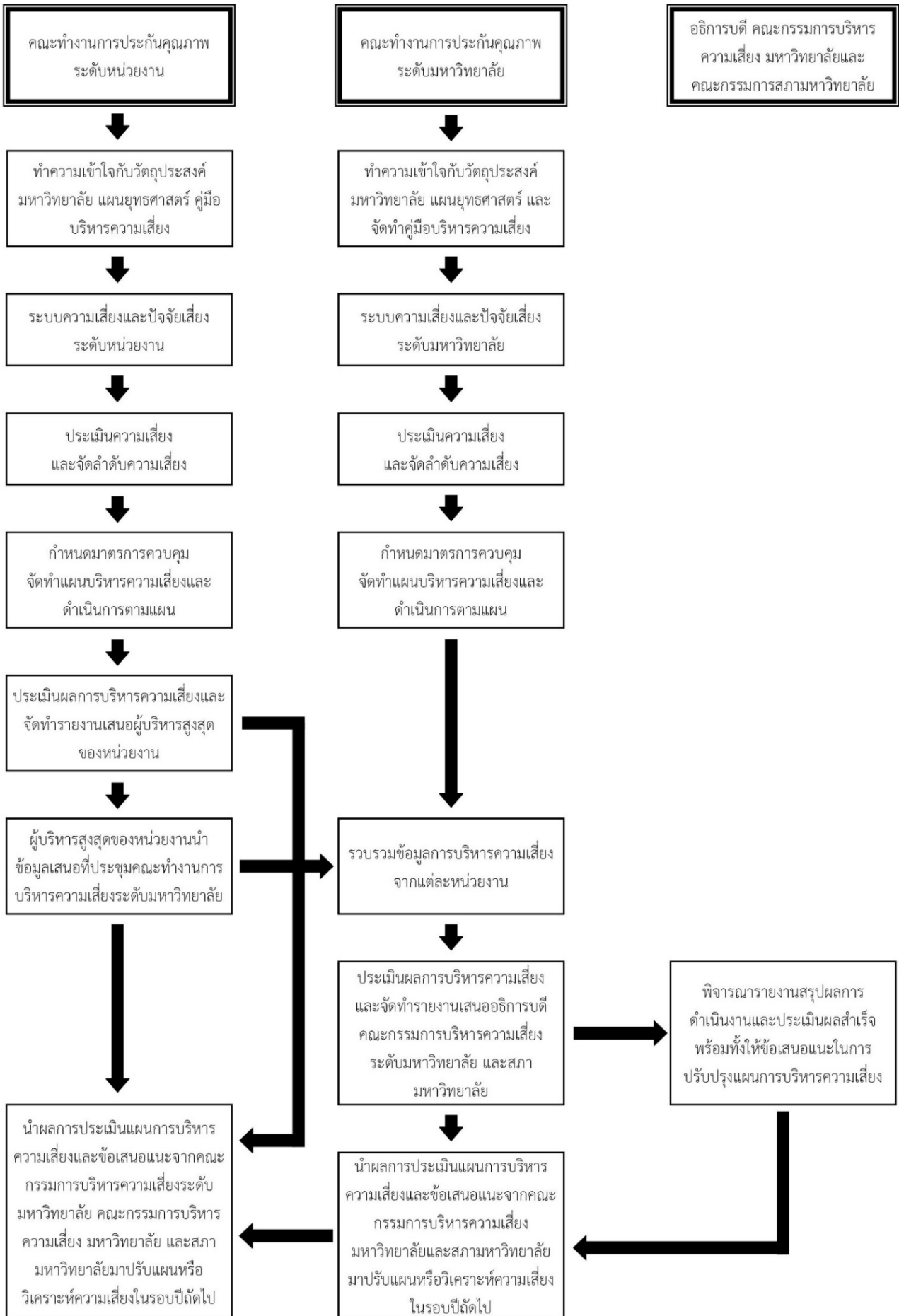
5.1) มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผนต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด

5.2) มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด

6) มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุดที่สังกัดไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบาย หรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในคณะ/สถาบัน และจากหน่วยงานกำกับ

6. ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง



## บทที่ 2 กระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามภารกิจ การบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของงาน/โครงการตามแผนงานและงบประมาณประจำปีการศึกษาของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน

**ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไมจึงเกิดขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

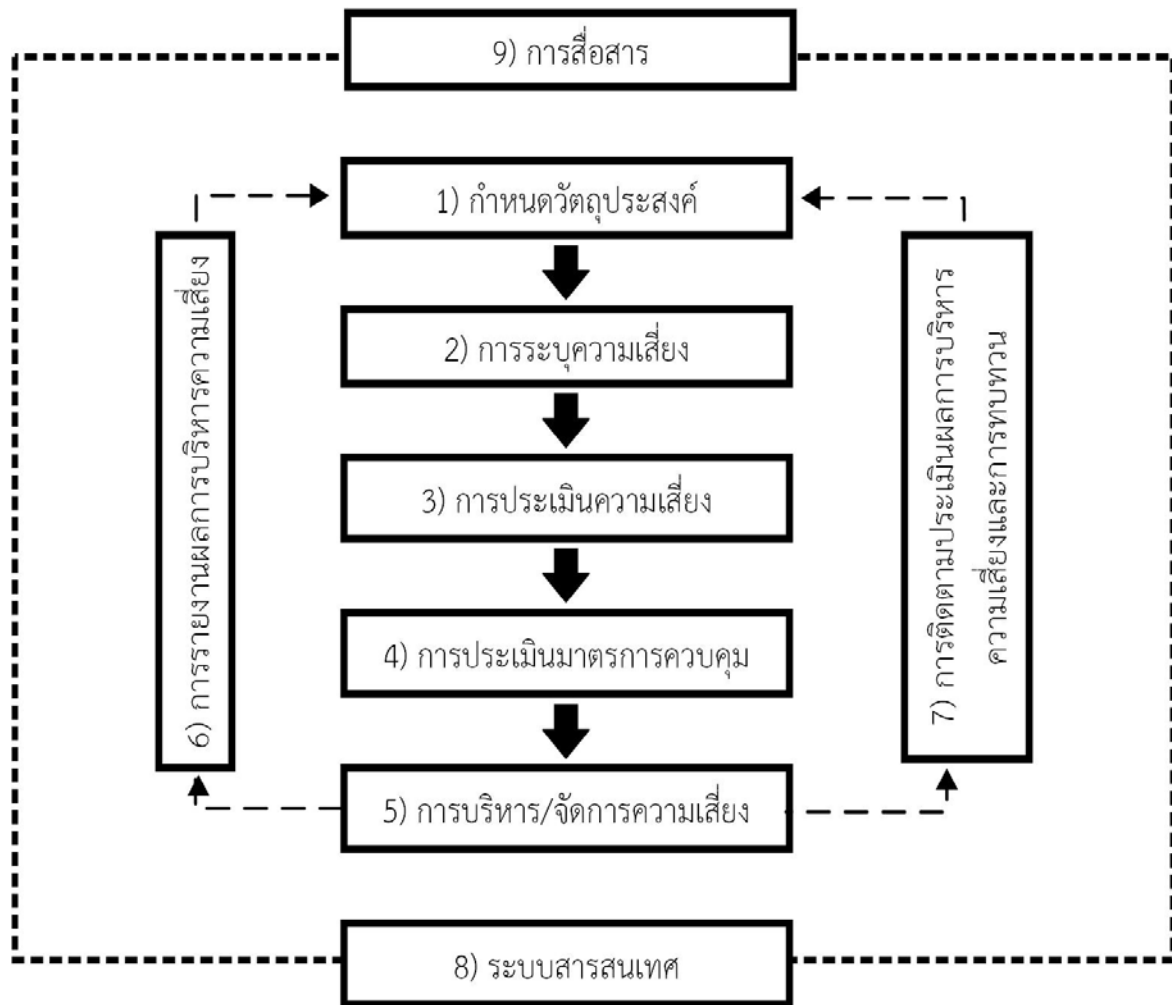
**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 5 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

**ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง** เป็นรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ 7 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการทบทวน** เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่า มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

แผนภาพที่ 1 แสดงกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



### 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จซึ่งเป็นของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยจนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

- พันธกิจและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- ด้านกลยุทธ์ : เป้าหมายและแผนงานขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า
- ด้านการรายงาน : รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็น

ปัจจุบัน

- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

สำหรับในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย หรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย 5 ปี

2) วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานหรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย

3) วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การทำงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ จึงเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจน อันจะช่วยให้สามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์อาจใช้หลัก SMART คือ

- S = Specific หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีความเฉพาะเจาะจง และทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน

- M = Measurable หมายถึง การวัด/ประเมินผลได้โดยสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

- A = Achievable หมายถึง การปฏิบัติได้โดยสามารถทำให้บรรลุผลได้

- R = Reasonable หมายถึง ความสมเหตุสมผลและสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

- T = Time constrained หมายถึง การมีกรอบเวลาที่ชัดเจนเหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตารางที่ 2 แบบฟอร์มการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

งาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการ/กิจกรรม	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอนหลัก
1.....	1.....	1.....	1.1..... 1.2..... 1.3.....
		2.....	2.1..... 2.2..... 2.3.....
		3.....	3.1..... 3.2..... 3.3.....
		4.....	4.1..... 4.2..... 4.3.....

## 2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risk)

การระบุความเสี่ยง เป็นการหาว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง ด้วยการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อทำงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงผู้ประเมินควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ให้คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบของหน่วยงาน และพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

### วิธีและเทคนิคการระบุความเสี่ยง มีดังนี้

1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

2) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3) การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่องานที่ดูแล

4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาด หรือความเสี่ยงในลักษณะใด ก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ดี ควรระลึกว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง นอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยบุคลากรในหน่วยงานสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklists ที่จัดทำได้ด้วยตนเอง และควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในหน่วยงานด้วย Checklists ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี



## ตารางที่ 3 แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

งาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....			
วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....			
ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ....	1.1 .....	1.1.1 .....	1) .....
			2) .....
	1.2 .....	1.1.2 .....	1) .....
			2) .....
	1.3 .....	1.2.1 .....	1) .....
			2) .....
		1.2.2 .....	1) .....
			2) .....
	1.3.1 .....	1) .....	
2) .....			
1.3.2 .....	1) .....		
	2) .....		
2. ....	2.1 .....	2.1.1 .....	1) .....
			2) .....
	2.2 .....	2.1.2 .....	1) .....
			2) .....
	2.3 .....	2.2.1 .....	1) .....
			2) .....
		2.2.2 .....	1) .....
			2) .....
	2.3.1 .....	1) .....	
2) .....			
2.3.2 .....	1) .....		
	2) .....		

## 3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรงหรือผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรมีการดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยงแบบติดตัว (Inherent Risk) และหลังจากจัดการความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะเหลือความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้ทราบถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน 2) ใช้ในการพิจารณากำหนดจุดการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ 3) ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน โดยการเปรียบเทียบมูลค่าความเสียหายกับค่าใช้จ่ายในการควบคุม และ 4) ใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) ซึ่งจะต้องกำหนดเกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและดุลยพินิจการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณที่มีข้อมูลเชิงตัวเลขหรือต้องวิเคราะห์ความพอเพียงของจำนวนเงิน และสำหรับข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

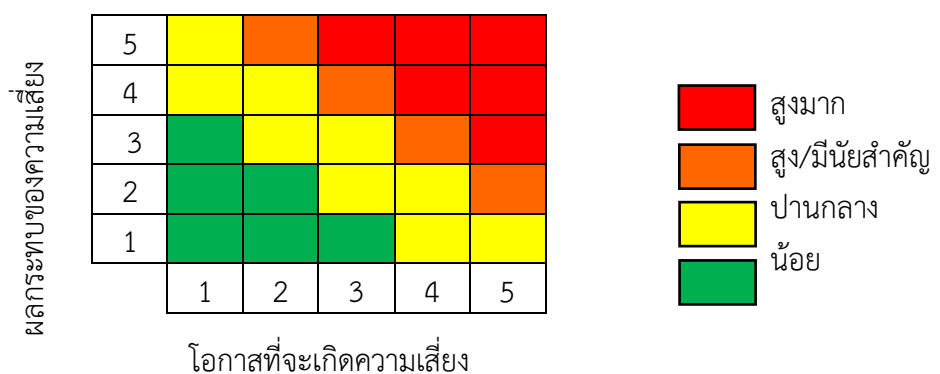
มหาวิทยาลัยได้กำหนดประเด็นโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ประเด็นความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง และตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยงที่พบ ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงประเด็นโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	น้อยมา (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง/มีนัยสำคัญ (4)	สูงมาก (5)
โอกาสการเกิดความเสี่ยง 1) โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิด ในกรณียกเว้น	อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาส เกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดค่อนข้าง สูงหรือบ่อย ๆ	มีโอกาสเกิด เกือบทุกครั้ง
	ภายใน > 4 ปี	ภายใน 3 - 4 ปี	ภายใน 2 ปี	ภายใน 1 ปี	ทุกเดือน
2) โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	10%	20%	50%	70%	80%
	≤ 10%	> 10 - 20%	> 20 - 30%	> 30 - 40%	> 40%
	> มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	> 1 ปีต่อครั้ง	ระหว่าง 6 - 12 เดือนต่อครั้ง	ระหว่าง 1 - 6 เดือนต่อครั้ง	> 1 ครั้งต่อเดือน
	5 ปีต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	≥ 1 เดือนต่อครั้ง
ผลกระทบของความเสี่ยง 1) ต่อมหาวิทยาลัยด้าน การเงิน	ไม่เกิน 10,000 บาท	> 10,000 - 50,000 บาท	> 50,000 - 250,000 บาท	> 250,000 - 1,000,000 บาท	> 1,000,000 บาท
	≤ 10% ของงบประมาณ ดำเนินการ	> 10 - 15% ของงบประมาณ ดำเนินการ	> 15 - 20% ของงบประมาณ ดำเนินการ	> 20 - 25% ของงบประมาณ ดำเนินการ	> 25% ของงบประมาณ ดำเนินการ
2) ต่อมหาวิทยาลัยด้านเวลา	ทำให้ล่าช้าไม่ เกิน 1.5 เดือน	ทำให้ล่าช้าไม่ ≥ 1.5 - 3 เดือน	ทำให้ล่าช้าไม่ > 3 - 4.5 เดือน	ทำให้ล่าช้าไม่ > 4.5 - 6 เดือน	ทำให้ล่าช้าไม่ > 6 เดือน
3) ต่อมหาวิทยาลัยด้านการ ประกันคุณภาพการศึกษา	ได้ 5 คะแนน ตามเกณฑ์ ประกันคุณภาพ	ได้ 4 คะแนน ตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ	ได้ 3 คะแนน ตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ	ได้ 2 คะแนน ตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ	ได้ 1 คะแนน ตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ
4) ต่อระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของมหาวิทยาลัย	เกิดเหตุร้ายที่ไม่ มีความสำคัญ	เกิดเหตุร้าย เล็กน้อยที่สามารถ แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาแต่มี ความสูญเสียไม่ มาก	เกิดปัญหากับระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศที่สำคัญ และระบบความ	เกิดความสูญเสียต่อ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่สำคัญ ทั้งหมด และเกิด

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	น้อยมา (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง/มีนัยสำคัญ (4)	สูงมาก (5)
				ปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	ความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูล นิสิตหรือมหาวิทยาลัย
5) ต่อบุคลากรมหาวิทยาลัย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำแท้งบนคุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้าง ออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
6) อันตรายต่อชีวิต/ความปลอดภัย	เหตุเดือดร้อนรำคาญ	มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อย	มีผู้บาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์	มีผู้บาดเจ็บสาหัส	มีผู้เสียชีวิต
	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
7) ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	นิสิต/ประชาชนมีความพึงพอใจ > 80% หรือมีข่าว 1 ข่าว	นิสิต/ประชาชนมีความพึงพอใจ > 60 - 80% หรือมีข่าว 2 ข่าว	นิสิต/ประชาชนมีความพึงพอใจ > 40 - 60% หรือมีข่าว 3 ข่าว	นิสิต/ประชาชนมีความพึงพอใจ > 20 - 40% หรือมีข่าว 4 ข่าว	นิสิต/ประชาชนมีความพึงพอใจ ≤ 20% หรือมีข่าว 5 ข่าว
	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ 1 วัน	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ 2 - 5 วัน	มีการเผยแพร่ในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ
8) จำนวนผู้ได้รับความเสียหาย/ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	≤ 2.5%	> 2.5%	> 5 - 7%	> 7.5 - 10%	> 10%
9) จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	≤ 1 ราย	2 ราย	3 ราย	4 ราย	5 ราย

ตารางที่ 5 แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)



2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงสูงเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวก่อน โดยแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ได้

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย	กลยุทธ์ที่ต้องการ
สูงมาก (High)	เป็นความเสี่ยงที่ไม่ยอมให้เกิดขึ้น เช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญ/โครงการล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เกิดความเสียหายทางการเงิน และชื่อเสียงอย่างรุนแรง	กำหนดให้ผู้รับผิดชอบพิจารณากำหนดมาตรการลด/ป้องกันโดยเร่งด่วน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับสูง/มีนัยสำคัญถึงปานกลาง
สูง/มีนัยสำคัญ (Significant)	เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินงาน เช่น การเกิดอัตราก้าวหน้า โครงการสำคัญล่าช้า ค่าใช้จ่ายบานปลาย บุคลากรสำคัญลาออก รายการที่ไม่ต้องให้เกิดขึ้น	กำหนดให้ผู้รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญและดำเนินการให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ
ปานกลาง (Moderate)	บางครั้งไม่สามารถควบคุมการหยุดชะงักได้ภายในเวลาที่กำหนด	กำหนดให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาจัดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ
ต่ำ (Low)	ผลกระทบต่ำ แต่ถ้าไม่ควบคุมอาจเกิดความเสียหายได้เล็กน้อย	หากยอมรับความเสี่ยงในระดับนี้ได้ และต้นทุนการลด/ควบคุมความเสี่ยงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ มหาวิทยาลัยอาจไม่จำเป็นต้องจัดหามาตรการลด/ควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่จะต้องติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ/หรือ มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

## ตารางที่ 5 แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง

งาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....							
วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....							
ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
1. ....	1.1 .....	1.1.1 .....	1) .....				
			2) .....				
	1.1.2 .....	1) .....					
		2) .....					
	1.2 .....	1.2.1 .....	1) .....				
			2) .....				
	1.2.2 .....	1) .....					
		2) .....					
2. ....	2.1 .....	2.1.1 .....	1) .....				
			2) .....				
	2.1.2 .....	1) .....					
		2) .....					
	2.2 .....	2.2.1 .....	1) .....				
			2) .....				
	2.2.2 .....	1) .....					
		2) .....					

## 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นหรือที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว ได้แก่

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่แรก

- การควบคุมแบบค้นหา (Detective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- การควบคุมแบบทดแทน (Compensating Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่มีอยู่เพื่อช่วยลดระดับความเสี่ยงจากการที่ไม่มีการควบคุมบางอย่างอยู่ในกิจกรรมนั้น

ขั้นตอนการประเมินมาตรการควบคุม มีดังนี้

1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากหรือสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณาหรือประเมินว่า “ปัจจุบัน ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่”

3) หากมีอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่า “การควบคุมนั้น ๆ ได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่”

### ตารางที่ 6 แบบฟอร์มประเมินมาตรการควบคุม

งาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....				
วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....				
ความเสี่ยง (เฉพาะความเสี่ยงที่มีปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก/สูง)	ปัจจัยเสี่ยง (เฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก/สูง)	มาตรการควบคุมที่ควรจะมี	มาตรการควบคุมที่มีอยู่	ผลการประเมินการควบคุม (✓ = ได้ผล ☺ = ได้ผลบ้าง ✗ = ไม่ได้ผล)
1. ....	1.1 .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....
	1.2 .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....
2. ....	2.1 .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....
	2.2 .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....	1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....

### 5.การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง – เตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องพิจารณาบริหาร/จัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก/สูงเป็นอันดับแรก

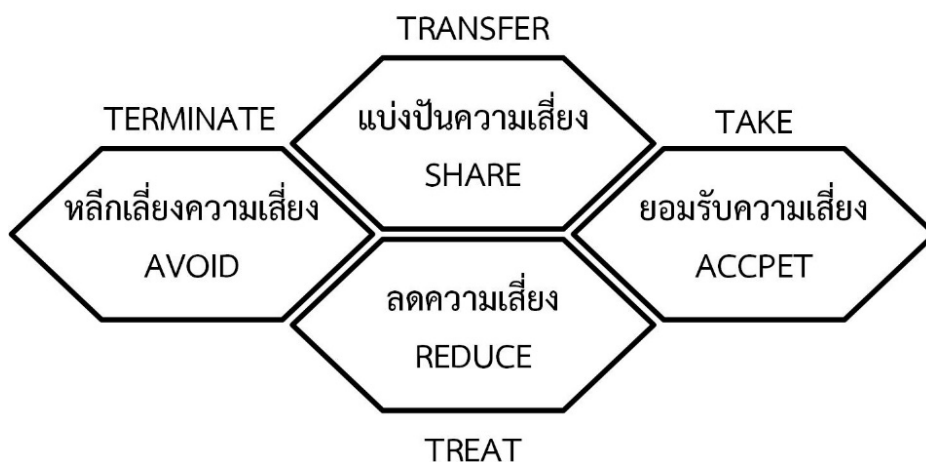
ทางเลือกในการบริหาร/จัดการความเสี่ยง มีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Take หรือ Risk Acceptance : Accept) เป็นการตกลงที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

- การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat หรือ Risk Reduction: Control) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลด/ควบคุมโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับองค์กรที่ยอมรับได้

- การแบ่งปัน/กระจายความเสี่ยง/โอนความเสี่ยง (Transfer หรือ Risk Sharing: Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่น (Outsource) ช่วยแบ่งความรับผิดชอบ/ดำเนินการแทน ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate หรือ Risk Avoidance: Avoid) เป็นการตัดสินใจยุติหรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเป็นโครงการ/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงมากซึ่งไม่อาจยอมรับได้



วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อหน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและประเมินมาตรการการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาจาก

1) ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการควบคุมอย่างเป็นระบบ

2) พิจารณาว່ายอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผู้บริหารหน่วยงาน

3) วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาเปรียบเทียบถึงค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost) ในการบริหาร/จัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่ โดย

- ผลได้ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันทีหรือระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหาร/จัดการความเสี่ยง

5) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงข้างต้นหากพบว่ามี

ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

### ตารางที่ 7 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง

งาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....						
วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....(จากตารางที่ 2).....						
ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง		กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			วิธีการ	กิจกรรม		
1.						
1.1	1.1.1	1.1.1.1	<input type="checkbox"/> ยอมรับ		(วัน/เดือน/ปี)	
			<input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม		ผู้รับผิดชอบ	
			<input type="checkbox"/> โอน/กระจาย			
			<input type="checkbox"/> ยุติ/หลีกเลี่ยง			
	1.1.2	1.1.2.1	<input type="checkbox"/> ยอมรับ		(วัน/เดือน/ปี)	
			<input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม		ผู้รับผิดชอบ	
			<input type="checkbox"/> โอน/กระจาย			
			<input type="checkbox"/> ยุติ/หลีกเลี่ยง			
1.2	1.2.1	1.2.1.1	<input type="checkbox"/> ยอมรับ		(วัน/เดือน/ปี)	
			<input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม		ผู้รับผิดชอบ	
			<input type="checkbox"/> โอน/กระจาย			
			<input type="checkbox"/> ยุติ/หลีกเลี่ยง			

โดยทั่วไปการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ กระทำดังนี้

ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
ความเสี่ยงปานกลาง	จะต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง แต่ค่าใช้จ่ายของการป้องกัน ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการจำกัดงบประมาณ และต้องมีมาตรการในการลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่ามีมูลค่าหรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำ เพื่อแน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
ความเสี่ยงเล็กน้อย	ไม่ต้องทำอะไร และไม่จำเป็นจะต้องมีการเก็บบันทึกเป็นเอกสาร



## แผนภาพแสดงหลักการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

IMPACT	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) โอกาสน้อยแต่ผลกระทบมาก SHARE	ความเสี่ยงสูง (High Risk) โอกาสมากและผลกระทบมาก MANAGE & CONTROL
	ความเสี่ยงน้อย (Low Risk) โอกาสน้อยและผลกระทบน้อย ACCEPT	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk) โอกาสมากแต่ผลกระทบน้อย CONTROL

## LIKELIHOOD

## 6. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่เหลือน้อยหรือไม่ หากยังคงมีเหลือน้อย มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากน้อยเพียงใด และมีวิธีจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาตัดสินใจในการดำเนินการต่อไป รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากทราบผลการประเมินความเสี่ยงและการนำความเสี่ยงที่เหลือน้อยในระดับที่สูงมาก/สูง/มีนัยสำคัญมากกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว และทำให้จัดทำสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่ออธิการบดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

การสรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- 2) แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย
- 3) การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย



รายงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น  
ประจำปีการศึกษา .....

เรียน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์นได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปีการศึกษา.....นั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัย (ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ แต่ยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย/มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย จำนวน.....ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงระยะเวลาในการดำเนินการเสร็จและผู้รับผิดชอบ) ตามรายละเอียดปรากฏในเอกสารที่แนบมาด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ลงชื่อ.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

วันที่.....

## 7. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการทบทวน

**การติดตามผล** เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามที่กำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

2) การติดตามรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอย่างน้อยปีการศึกษาละครั้ง

**การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริการความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

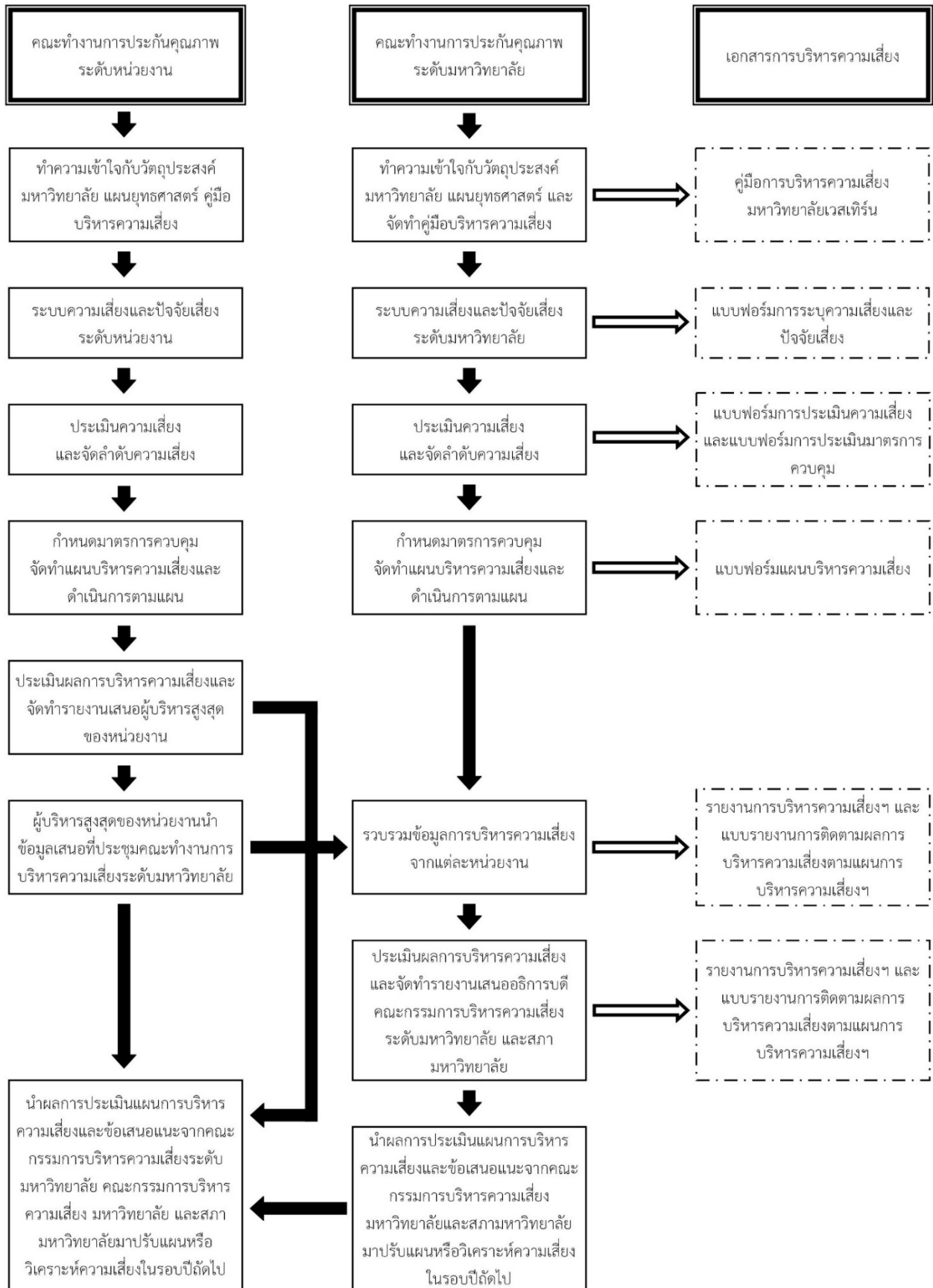
### ตารางที่ 8 แบบฟอร์มการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา .....

งาน/โครงการ/ กิจกรรม และ วัตถุประสงค์ของ งาน/โครงการ/ กิจกรรม	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยงที่ ยังเหลืออยู่	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง		กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	สถานะการ ดำเนินงาน	วิธีการ ติดตามและ ปัญหา อุปสรรค
				วิธีการ	กิจกรรม			
ชื่องาน								
วัตถุประสงค์	1.							
	1.1	1.1.1	1.1.1.1	<input type="checkbox"/> ยอมรับ		(วัน/เดือน/ปี)		
				<input type="checkbox"/> ลด/ควบคุม		ผู้รับผิดชอบ		
				<input type="checkbox"/> โอน/กระจาย				
				<input type="checkbox"/> ยุติ/หลีกเลี่ยง				
หมายเหตุ สถานการณ์ดำเนินงาน : ☺ หมายถึง ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด ☹ หมายถึง การดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ✓ หมายถึง อยู่ระหว่างดำเนินการ ✗ หมายถึง ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ								

สรุปความเชื่อมโยงของกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถเชื่อมโยงของกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง ได้ดังนี้



## เอกสารภาคผนวก

## คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น



# มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

## WESTERN UNIVERSITY

๖๐๐ ตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ๗๑๑๗๐

600 SRA LONG RUEA, HUAI KRACHAO, KANCHANABURI 71170

TEL. 0-3565-1000 FAX. 0-3565-1144 <http://www.western.ac.th>

คำสั่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

ที่ ๗/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น พ.ศ. ๒๕๖๓

เพื่อให้การดำเนินงานทางวิชาการด้านวัฒนธรรมในการอนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่งานวัฒนธรรม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย กว้างขวาง และมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๓ ได้พิจารณาและมีมติเห็นควรให้ยกเลิคำสั่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นที่ ๗/๒๕๖๒ และให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังมีรายนามต่อไปนี้

- |  |           |
|--|-----------|
| ๑. กรรมการสภามหาวิทยาลัย   | ที่ปรึกษา |
| ๒. อธิการบดี   | ประธาน    |
| ๓. รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี   | กรรมการ   |
| ๔. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก   | กรรมการ   |
| ๕. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะพยาบาลศาสตร์ กาญจนบุรี            | กรรมการ   |
| ๖. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะพยาบาลศาสตร์ วัชรพล               | กรรมการ   |
| ๗. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะพยาบาลศาสตร์ บุรีรัมย์            | กรรมการ   |
| ๘. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะทันตแพทยศาสตร์                    | กรรมการ   |
| ๙. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะสัตวแพทยศาสตร์                    | กรรมการ   |
| ๑๐. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะเทคนิคการแพทย์ กาญจนบุรี         | กรรมการ   |
| ๑๑. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะสาธารณสุขศาสตร์ กาญจนบุรี        | กรรมการ   |
| ๑๒. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะสาธารณสุขศาสตร์ บุรีรัมย์        | กรรมการ   |
| ๑๓. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะเภสัชศาสตร์                      | กรรมการ   |
| ๑๔. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะแพทยศาสตร์                       | กรรมการ   |
| ๑๕. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์         | กรรมการ   |
| ๑๖. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะนิติศาสตร์                       | กรรมการ   |
| ๑๗. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์  | กรรมการ   |
| ๑๘. คณบดี/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง บัณฑิตวิทยาลัย                      | กรรมการ   |
| ๑๙. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักวิชาการ                  | กรรมการ   |
| ๒๐. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักวิจัยและบริการวิชาการ    | กรรมการ   |
| ๒๑. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักประกันคุณภาพการศึกษา     | กรรมการ   |
| ๒๒. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักกิจการนิสิต              | กรรมการ   |
| ๒๓. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ        | กรรมการ   |
| ๒๔. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักประชาสัมพันธ์และรับสมัคร | กรรมการ   |
| ๒๕. ผู้อำนวยการ/ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง สำนักบริหารทรัพย์สิน          | กรรมการ   |



- มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 600 ตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี 71170  
โทรศัพท์ : 035-651000 โทรสาร : 035-651144 เว็บไซต์ : [www.western.com](http://www.western.com)
- วิทยาเขตวัชรพล เลขที่ 4 หมู่ 11 ถนนหทัยราษฎร์ ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150  
โทรศัพท์ : 02-563-5251 โทรสาร : 02-563-5251
- วิทยาเขตบุรีรัมย์ 123 หมู่ 11 ถนนเลี่ยงเมือง (คูเมือง-สตึก) ตำบลบ้านยาง อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ 31000