



คู่มือ

# การบริหารความเสี่ยง

Risk management



ประจำปีการศึกษา 2555

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
จังหวัดปทุมธานี 2555

---

คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

# คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้หน่วยรับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปรับปรุงแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยปรับลดแบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงานต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารความเสี่ยงมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และให้สามารถบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยดำเนินต่อไปและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คู่มือการบริหารความเสี่ยง เนื้อหาภายในเอกสารประกอบด้วยบริบทที่เกี่ยวข้องของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในระดับต่างๆ เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานและการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้รับผิดชอบกำกับดูแล รวมทั้งได้รวบรวมแบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินการไว้ในภาคผนวกแล้ว กรอบแนวทางที่จัดทำขึ้นนี้หวังว่าหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับ ระบบประกันคุณภาพ ระบบแผนงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานในทุกภารกิจทั่วทั้งมหาวิทยาลัย



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

# สารบัญ

	หน้า
<b>ความรู้เบื้องต้น</b>	
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	1
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	2
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง	5
ระบบบริหารความเสี่ยง	6
ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง	6
ประเภทของความเสี่ยง	6
<b>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	
การระบุความเสี่ยง	8
ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	8
การพิจารณาความเสี่ยง	11
จัดลำดับความเสี่ยง	12
กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	13
การจัดการความเสี่ยง	13
สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	14
การติดตามผลและการรายงาน	14
เอกสารอ้างอิง	15
<b>ภาคผนวก</b>	16
เอกสารที่ 1 ระบุความเสี่ยง	17
เอกสารที่ 2 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	18
เอกสารที่ 3 การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	19
เอกสารที่ 4 แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง	20
เอกสารที่ 5 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)	21
เอกสารที่ 6 รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปย.2)	22

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าวมหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่างๆ ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2554 องค์กรประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานมีดังนี้

- 2.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันรวมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

- 2.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้านตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้

- 2.2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ)

- 2.2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

- 2.2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

- 2.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

- 2.2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะ จรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

- 2.2.6 ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์  
ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณา  
อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์  
ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

#### วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร / ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ  
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย

#### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย  
เปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่  
ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน  
และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด  
(Likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงมี 2 ลักษณะ คือ ความเสี่ยงภายใน (Internal Risk) และความเสี่ยง  
ภายนอก (External Risk)

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจาก  
อันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสียหาย ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก มาก ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

**ความไม่แน่นอน** หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาลหรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่างๆ

**ปัญหา** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสียหายอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมากหรือน้อยแตกต่างกัน

**การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

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

**การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม** หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในในระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการทำงาน ความแตกต่างของกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม



## ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

#### 1.1 ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มีงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

#### 1.2 ความสลับซับซ้อน

การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

#### 1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้ และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากเท่านั้น

#### 1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง

#### 1.5 ความสามารถของฝ่ายบริหาร

กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือต่อความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีมา

#### 1.6 การทุจริตทางการบริหาร

การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

#### 1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม

มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

#### 1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม

การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง ความแตกแยกทำให้ขาดความสามัคคีมีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่มสูญเสียการควบคุมนำมาซึ่งความเสียหายให้กับองค์กร

## 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

- 2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- 2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- 2.3 ความเสี่ยงจากการผลิตบัณฑิต
- 2.4 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ
- 2.5 ฯลฯ

### ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีเป็นสำคัญ

### ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
8. ปกป้องการปฏิบัติงาน
9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
10. มองเป้าหมายในภาพรวม

### ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ) (Resources Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ รวมถึงระบบเทคโนโลยีและอาคารสถานที่
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและ

สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสียด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

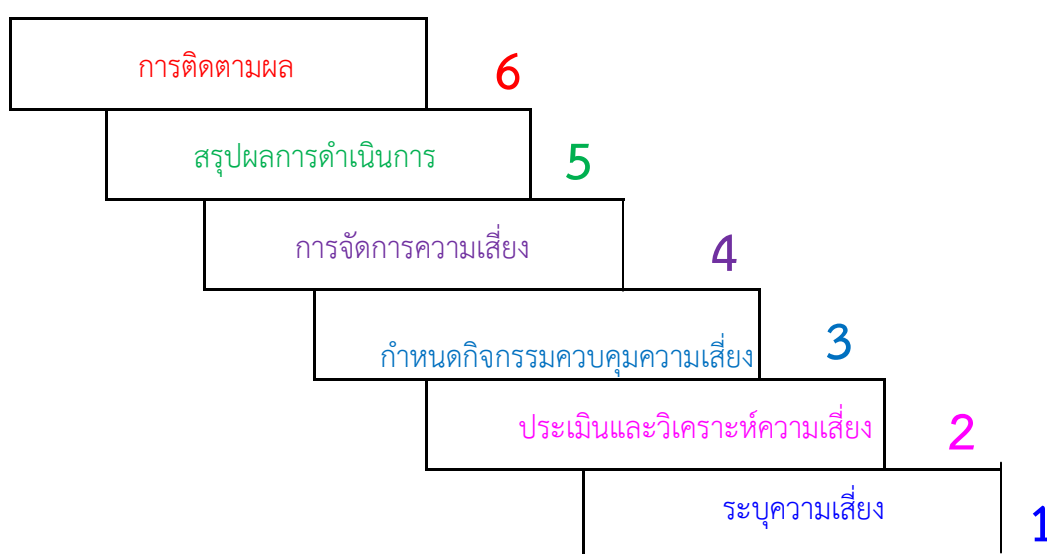
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร (Personnel Risk and Governance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากอาจารย์และบุคลากรประพฤติไม่เหมาะสมสร้างความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก (other Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง



## 1. การระบุความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 1 หน้า 17)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับ สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความ ผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินของ องค์กรวิถีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือการประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่างๆในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกันหรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละ หน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุ ความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

## 2. ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้ แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงมักจะทำ 2 มิติคือ

**2.1 โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability)** หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	1 ครั้งในช่วง 5 ปี
2	น้อย	1 ครั้งในช่วง 2 - 4 ปี
3	ปานกลาง	1 ครั้งในช่วง 1 ปี
4	มาก	1 ครั้งในช่วง 2 - 6 เดือน
5	สูงมาก	1 ครั้งในช่วง 1 เดือน

**2.2 ระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Severity/Impact)** ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรงหรือผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในความเสี่ยง ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ) ด้านความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ด้านความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม ด้านความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร และด้านความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน และจากเหตุการณ์ภายนอก

**ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)**

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,0001 – 250,000 บาท
4	สูง	250,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 – 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 – 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 – 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 – 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 – 60 %

### ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 – 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 – 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 – 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 – 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 – 60 %

### ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎของกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมากรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 – 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 – 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 – 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 – 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 – 60 %

ด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ น้อยกว่า 1 สัปดาห์
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางและในระยะเวลาสั้นๆ ระหว่าง 1-6 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ /ปานกลาง ระหว่าง 6-12 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาชานาน มากกว่า 1 ปี

ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบ รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

2.3 การพิจารณาความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 18)

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (1) ผลกระทบ/ความรุนแรง (2)	ความถี่
1	น้อยมาก	1 ครั้งในช่วง 5 ปี
2	น้อย	1 ครั้งในช่วง 2 - 4 ปี
3	ปานกลาง	1 ครั้งในช่วง 1 ปี
4	มาก	1 ครั้งในช่วง 2 – 6 เดือน
5	สูงมาก	1 ครั้งในช่วง 1 เดือน

## 2.4 จัดลำดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 18)

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิดซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 3 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อดังตาราง

	3	มีค่าระหว่าง 20-25(สูงมาก) S1	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
	2	มีค่าระหว่าง 10-19 (สูง) F1	ความเสี่ยงสูง
	1	มีค่าระหว่าง 1-9(ต่ำ) O , P	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 18)

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
3	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้จนกว่าจะลดความเสี่ยงลงถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นเมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
1	ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่าหรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
3	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้จนกว่าจะลดความเสี่ยงลงถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นเมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
1	ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่าหรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่



เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 3 ระดับ 2 ถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1 เมื่อพิจารณาจากรดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงาน แต่ความเสี่ยงในระดับ 3 และ 2 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### 3. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 3 หน้า 19)

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

3.1 การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกันเป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง

3.2 การควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือมีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย  √ หมายถึง มีอยู่แล้ว X หมายถึง ไม่มี และ O หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์

3.3 ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย √ หมายถึง  ได้ผลตามความคาดหวัง X หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง O หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์

### 4. การจัดการความเสี่ยง (Risk management) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 4 หน้า 20)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้วต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

4.1 การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

4.2 การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3 การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.4 การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้นและดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 5. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงาน ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 5 หน้า 21)

สรุปผลกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การควบคุม ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงาน ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้

### 6. การติดตามผลและการรายงาน (Risk monitoring) (แบบติดตาม ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 6 หน้า 22)

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจึง ต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการ ดำเนินงาน ความคืบหน้าปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

6.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบ การควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผลสามารถ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

6.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## เอกสารอ้างอิง

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรัตนนคร. 2552. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้ที่

<http://www.osun.org>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. **แผนบริหารความเสี่ยง**. เข้าได้ที่

<http://www.nidtep.go.th/website/files/risk.doc>

สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2551. **แผนบริหารความเสี่ยง**.  
เข้าถึงได้ที่ <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา**

**ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์. พิมพ์ครั้งที่ 3 กุมภาพันธ์ 2554.

## ภาคผนวก

## ระบุความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม)	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านการเรียนการสอน	
S1, F1, O1, P1 เช่น การพัฒนาหลักสูตรล่าช้า	การประเมินหลักสูตรไม่สมบูรณ์
ด้าน ฯลฯ	

หมายเหตุ

S1 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก) , F มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง) และ O , P มีค่าระหว่าง 1 - 9

## การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/ กิจกรรม)	รายละเอียดความสูญเสีย (ปัจจัยเสี่ยง)	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ / ความรุนแรง (2)	คะแนนความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) (1) X (2)	ลำดับความเสี่ยง
<b>ด้านการเรียนการสอน</b>					
S1, F1, O1, P1 เช่น การพัฒนาหลักสูตรล่าช้า	การประเมินหลักสูตรไม่สมบูรณ์	5	5	25 (สูงมาก)	3 ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
<b>ด้าน ฯลฯ</b>					

หมายเหตุ 1. เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 2 หรือ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป

2. ระดับความเสี่ยง 3 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้) , 2 มีค่าระหว่าง 10 - 19 (ความเสี่ยงสูง) และ 1 มีค่าระหว่าง 1 - 9 (ความเสี่ยงยอมรับได้)

## การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ลำดับ	ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม)	การควบคุมที่ควรจะมี	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว	การควบคุมที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่	วิธีการความเสี่ยง	หมายเหตุ
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	ด้านการเรียนการสอน					
	การพัฒนาหลักสูตรล่าช้า การประเมินหลักสูตรไม่สมบูรณ์	มีการปรับปรุงเนื้อหา รายวิชาอย่างต่อเนื่อง	√	○	ยอมรับ √ ควบคุม ถ่ายโอน หลีกเลี่ยง	

## หมายเหตุ

ช่อง 3    √ หมายถึง มี , ○ หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์ , X หมายถึง ไม่มี

ช่อง 4    √ หมายถึง ได้ผลตามที่คาดหมาย , ○ หมายถึง ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ , X หมายถึง ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย

## แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการควบคุม (แผนการปรับปรุงการ ควบคุม) (6)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (7)
<b>ด้านการเรียนการสอน</b>						
การพัฒนาหลักสูตร ล่าช้า การประเมิน หลักสูตรไม่สมบูรณ์	มีการปรับปรุงเนื้อหา รายวิชาอย่างต่อเนื่อง	3	การควบคุม	ข้อมูลไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์	มีการพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่อง	ต.ค. 55 – ก.ย. 56 นาย ก

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. ....



## เอกสารที่ 5

แบบ ปย.2

ชื่อส่วนงานย่อย ..... (คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...30.... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ. ....25xx.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
(เอกสารที่ 4 ช่อง 1) การพัฒนาหลักสูตรล่าช้า การประเมิน หลักสูตรไม่สมบูรณ์ <u>วัตถุประสงค์</u> มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 2)  มีการพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่อง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 4)  X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหวัง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 6)  ข้อมูลไม่เพียงพอต่อ การวิเคราะห์	(เอกสารที่ 4 ช่อง 6)  มีการปรับปรุง เนื้อหารายวิชา อย่างต่อเนื่อง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 7)  ต.ค. 55 – ก.ย. 56  นาย ก	

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

แบบติดตาม ปย.2

ชื่อส่วนงานย่อย .....(คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับสิ้นสุดวันที่...30... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ. ....25xx.....

รอบระยะเวลา 6 เดือน เริ่ม .....ถึง.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การประเมินผลการ ควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ	ปัญหาและ อุปสรรค
การพัฒนาหลักสูตรล่าช้า การ ประเมินหลักสูตรไม่สมบูรณ์ วัตถุประสงค์ มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหวัง	มีการพัฒนา หลักสูตรอย่าง ต่อเนื่อง	มีการปรับปรุง เนื้อหารายวิชา อย่างต่อเนื่อง	ต.ค. 55 – ก.ย. 56 นาย ก	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด ยังไม่ดำเนินการ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. ....



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1 ม. 20 ถนนพหลโยธิน ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 13180

โทรศัพท์ 0 2529 0674-7 ต่อ 313 , 446

โทรสาร 0 2529 2580

[www.vru.ac.th](http://www.vru.ac.th)