

# บทที่ 1

## ขอบเขตทั่วไป

### หลักการและเหตุผล

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ภายใต้กรอบนโยบายแผนกลยุทธ์ผู้เป่าหมายและแผนการดำเนินงาน ในช่วงปี ๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ตามนโยบายของท่านผู้อำนวยการศูนย์หัวหิน “เน้นการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพภายในหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัย ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและการบริหารบุคคลให้มีศักยภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี และเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต” โดยได้กำหนดแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน ในด้านแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ข้อหนึ่งว่า มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในศูนย์หัวหินที่ต้องเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญที่มีผลต่อการให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาทางการศึกษา วิจัย บริการสังคม การบริหารจัดการที่ดี และโครงการตามแผนการดำเนินงาน โดยสภามหาวิทยาลัยได้เห็นชอบกำหนดให้เป็นแผนบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารงาน อีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยง ทั้งให้มีการจัดวางระบบ การกำกับดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขันได้ โดยลดความเสียหาย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ มีรูปธรรม โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นสำคัญมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการผสมผสานการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมดให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควบคู่กับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อระบุความเสี่ยง การประเมิน การควบคุม และการสื่อสารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งศูนย์ ให้การมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร และจากทุกคนภายในศูนย์หัวหิน

เพื่อให้นโยบายของศูนย์เกิดสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน

## วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติการ ใช้เป็นหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เป็นแนวทางเดียวกัน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของศูนย์หัวหิน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้ศูนย์หัวหินเกิดความเสียหาย สำหรับประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ สามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลศูนย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 2) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในศูนย์หัวหิน การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของศูนย์หัวหิน รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในศูนย์หัวหินมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจของศูนย์ ตระหนักถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อศูนย์หัวหินได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากร เป็นต้น) และจากปัจจัยภายนอกศูนย์หัวหิน (เช่น การเมือง สถานะเศรษฐกิจ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น)
- 4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่ศูนย์หัวหิน
- 5) ช่วยให้การพัฒนาศูนย์หัวหินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของศูนย์หัวหิน และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
- 6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

## บริบทองค์กร

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

จากปรัชญาที่ว่า “เทคโนโลยีก้าวไกล อยู่ที่ไหนก็เรียนได้ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน” ทำให้ในปี พ.ศ. 2544 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้จัดทำโครงการร่วมมือบริหารจัดการขึ้นระหว่างวิทยาลัยนานาชาติ แสตนฟอร์ดกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิต เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาโท หลักสูตร ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (เรียนวันเสาร์-อาทิตย์) ทั้งนี้ศูนย์การศึกษานอกสถาบันของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต จึงเกิดขึ้น โดยใช้ชื่อว่า ศูนย์แสตนฟอร์ด

พ.ศ. 2545 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ย้ายสถานที่จัดการเรียนการสอนมาร่วมมือกับสถาบันการบิน พลเรือน และเปลี่ยนชื่อจากศูนย์แสตนฟอร์ดเป็นศูนย์หัวหิน เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาโท หลักสูตร ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา และปริญญาตรีหลักสูตรนิเทศศาสตร์บัณฑิต โปรแกรมนิเทศศาสตร์ ภาคสมทบ (เรียนวันเสาร์-อาทิตย์) เป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2546 จากโครงการร่วมมือระหว่างสถาบันการบินพลเรือนกับสถาบันราชภัฏ สวนดุสิต ศูนย์หัวหิน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากร จึงจัดให้มีการเรียนการสอน ในระดับปริญญาตรีภาคปกติ หลักสูตร ศิลปศาสตรบัณฑิต โปรแกรมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แขนงวิชาธุรกิจ การบิน และแขนงวิชาธุรกิจการโรงแรม ขึ้นเป็นครั้งแรก เปิดสอนหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา รุ่น 4 และระดับปริญญาตรีภาค สมทบ รวม 4 โปรแกรมจาก 3 โปรแกรม คือ รัฐประศาสนศาสตร์ พัฒนาชุมชน และภาษาอังกฤษธุรกิจโดยจัดการ เรียนการสอนเป็นแบบ บล็อกคอร์ส (4 ภาคเรียนต่อปีการศึกษา)

พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน” เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน” ตั้งแต่วันที่ 14 มิถุนายน 2547 และเปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาคปกติ) โปรแกรม อุตสาหกรรมท่องเที่ยว แขนงวิชาธุรกิจการบินและแขนงวิชาธุรกิจการโรงแรม, เปิดสอนระดับปริญญาตรีภาค สมทบ (บล็อกคอร์ส) 4 โปรแกรม คือ นิเทศศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์, พัฒนาชุมชน และภาษาอังกฤษธุรกิจ และเปิด สอนระดับปริญญาโท รวมเป็น 3 สาขา เพิ่มจากเดิม 2 สาขา คือ สาขาบริหารธุรกิจหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่ และ สาขารัฐประศาสนศาสตร์หลักสูตรผู้บริหาร CEO โดยการเรียนการสอนเป็นแบบบล็อกคอร์ส นอกจากนี้ทาง ศูนย์หัวหิน ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีภาคสมทบแบบบล็อกคอร์ส สำหรับผู้บริหาร (VIP) โปรแกรมพัฒนา ชุมชน เป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2548 จากการขยายตัวทางการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน จึงได้ ประสานกับกรมธนารักษ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อขออนุญาตใช้พื้นที่ท่าอากาศยานหัวหิน ในการก่อสร้าง อาคารเรียน 3 ชั้น 1 อาคารเรียน โดยเป็นอาคารเรียนถาวรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน เปิดใช้ งานในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548 สำหรับการเรียนการสอนยังคงเปิดหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาคปกติ) โปรแกรมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แขนงวิชาธุรกิจการบิน และแขนงวิชาธุรกิจการโรงแรม เปิดสอนระดับ ปริญญาตรีภาคสมทบ (บล็อกคอร์ส) 4 โปรแกรม คือ นิเทศศาสตร์, รัฐประศาสนศาสตร์, พัฒนาชุมชน และ ภาษาอังกฤษธุรกิจ และเปิดสอนระดับปริญญาโท 3 สาขา คือ สาขาบริหารการศึกษา, สาขาบริหารธุรกิจ หลักสูตร ผู้บริหารยุคใหม่ และสาขารัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรผู้บริหาร CEO และระดับปริญญาตรีภาคสมทบ บล็อก คอร์ส สำหรับผู้บริหาร (VIP) โปรแกรมพัฒนาชุมชน

ในปีการศึกษา 2548 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน ได้จัดทำโครงการร่วมมือระหว่าง นักศึกษาชาวมุสลิมที่มีผลการเรียนดีและได้รับทุนการศึกษา เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี แขนงวิชาธุรกิจการ บิน และธุรกิจโรงแรม ที่ศูนย์หัวหิน เป็นต้นไป

ในปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ศูนย์หัวหิน ได้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรศิลปศาสตร บัณฑิต (ภาคปกติ) โปรแกรมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แขนงวิชาธุรกิจการท่องเที่ยว

พ.ศ. 2550 สืบเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลกระทบ ต่อโครงสร้างขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนรูปแบบ วิธีการ เทคนิค และการจัดการที่เคยใช้ในทศวรรษ ที่ผ่านมาได้กลายเป็นอดีตไม่สามารถใช้แนวทางในการคลี่คลายวิกฤติหรือแก้ไขปัญหาได้อีกต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐและเอกชน และคณาจารย์ที่ทำงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ด้านการจัดการสมัยใหม่ที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลิตผลและ นวัตกรรมทางด้านการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาและช่วยให้การจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแข่งขันกับองค์กรทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ศูนย์หัวหิน จึงมีการจัดทำโครงการความร่วมมือทางด้านการเรียนการสอน และการวิจัยกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยกวางสี มหาวิทยาลัยครูกวางสี ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน

พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน ได้เล็งเห็นว่าการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนาประเทศและเยาวชน ศูนย์หัวหินจึงได้จัดการเรียน เพื่อรองรับการขยายตัวทางการศึกษาและเป็นการ ส่งเสริมการศึกษาส่งออก รวมถึงการศึกษาข้ามชาติ เช่น ในแขนงวิชาธุรกิจการบิน นอกเหนือจากการจัดการเรียน การสอนที่เน้นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่สองแล้ว ยังมีการจัดการเรียนการสอนภาษาที่สามให้นักศึกษา ได้แก่ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน และภาษาอาหรับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรธุรกิจการบินก็เป็นอีกหลักสูตรหนึ่งที่เป็น ทางเลือกใหม่ และอนาคตใหม่ให้กับนักศึกษา

พ.ศ. 2552 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน มีโครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับ มหาวิทยาลัย เวียนนา ประเทศออสเตรีย

พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน สามารถมีผลการวิจัยที่เป็นที่ยอมรับใน ระดับประเทศได้ อาทิ งานวิจัยเรื่อง “ความคิดทางจริยธรรมกับการเลือกฝ่ายทางการเมืองของพระสงฆ์ใน สังคมไทยปัจจุบัน” และ “โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์” ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากกระทรวงพาณิชย์

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน มีสโลแกนที่ใช้ในการพัฒนานักศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน คือ “สุขภาพดี จิตใจงาม บริการเยี่ยม” ซึ่งจากสโลแกนนี้ศูนย์หัวหินจึงสอดแทรก การฝึกปฏิบัติในด้านของการเจริญสมาธิ และการออกกำลังกายให้กับนักศึกษาเพิ่มเติม โดยศูนย์หัวหินได้ดำเนิน กิจกรรมเหล่านี้มาโดยตลอดที่เริ่มมีการจัดตั้งศูนย์ ซึ่งในปัจจุบัน ศูนย์หัวหิน ได้รับกระแสตอบรับจากหน่วยงาน ภายนอกต่างๆ ที่มีต่อนักศึกษาปัจจุบันและนักศึกษาที่เป็นบัณฑิต

## 1.2 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน

### ปรัชญา :

เป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอุตสาหกรรมบริการ

### วิสัยทัศน์ :

เป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นในอุตสาหกรรมบริการ ด้านธุรกิจ การบิน ธุรกิจการโรงแรม และธุรกิจท่องเที่ยว ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัตซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและภูมิภาคอาเซียน และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### พันธกิจ :

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีจุดเด่นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต
2. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษาในด้านสุขภาพร่างกายและคุณธรรม จริยธรรม
3. สร้าง พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชน สังคม และประเทศ โดยการให้บริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. ยึดหลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้า เพื่อพร้อมรับแนวโน้มบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและภูมิภาคอาเซียน

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การให้บริการวิชาการเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
2. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในด้านงานบริการ
3. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความภูมิใจ ในคุณค่าวัฒนธรรมไทยและสืบสานประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
4. การพัฒนาผลงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์แก่ท้องถิ่น ชุมชน และสังคม
5. การบริหารจัดการเชิงพลวัต

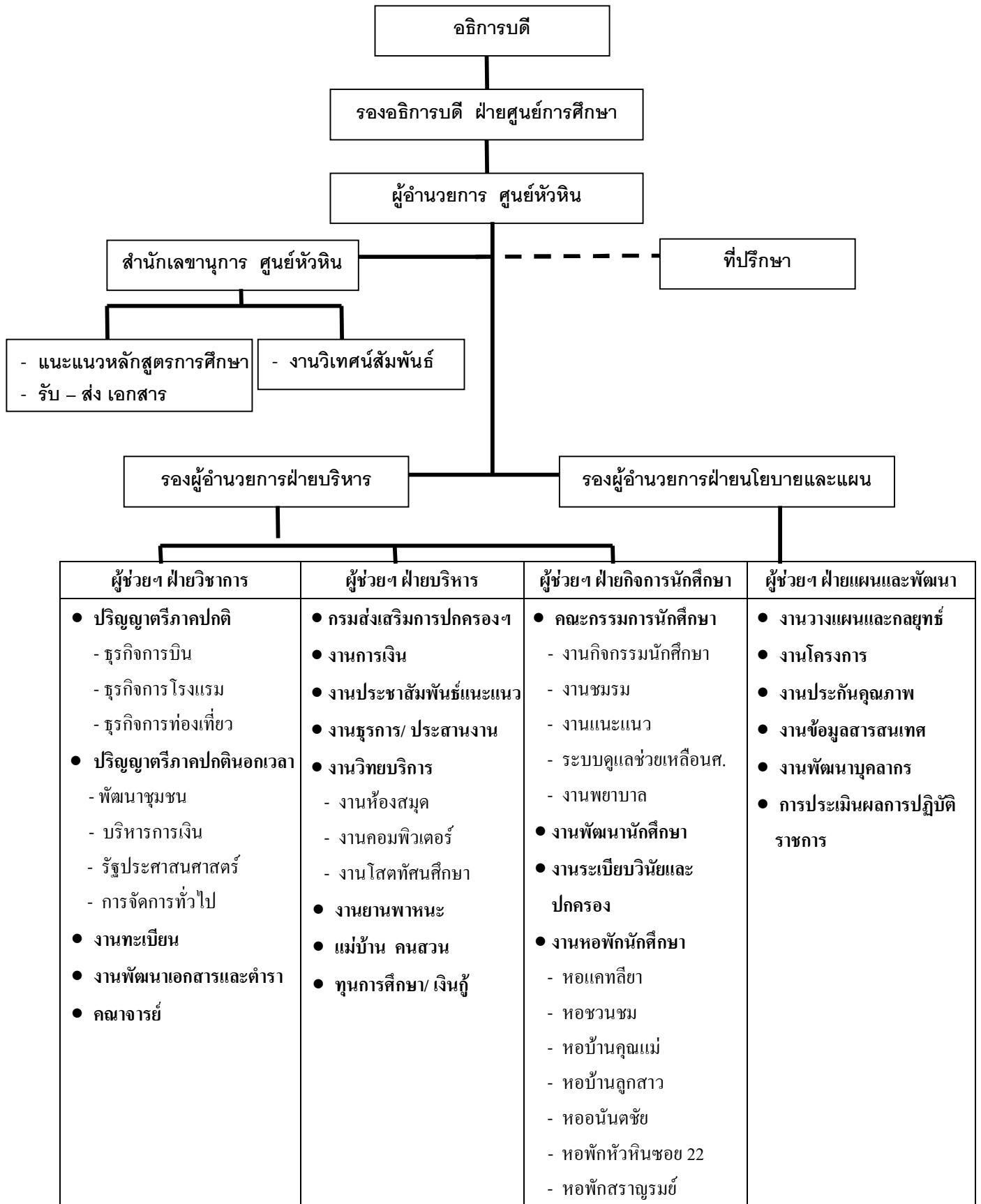
### เป้าประสงค์

1. ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิตเพิ่มมากขึ้น
2. บัณฑิตมีเอกลักษณ์ด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานบริการและมีคุณสมบัติโดดเด่นด้านภาษาต่างประเทศ
3. นักศึกษา และประชาชนตระหนักและภาคภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมไทยและร่วมสืบสานประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
4. ศูนย์หัวหิน ชุมชน สังคม ได้รับประโยชน์จากงานวิจัยที่สร้างขึ้น
5. ศูนย์หัวหินสามารถสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดได้

## กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- กลยุทธ์ที่ 2 เป็นมหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์ (Identity) โดดเด่นเป็นของตนเอง
- กลยุทธ์ที่ 3 สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย
- กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างและนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่นและชุมชน
- กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารจัดการเชิงพลวัต

โครงการบริหารงานของ ศูนย์หัวหิน



## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้อง พยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะ เกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ

ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่ องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับก็คือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจาก ความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าคุณองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น ทำให้องค์กรลดความตกใจ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน มีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



## ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

### 1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

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

### 2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

### 4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมนั้นไป

#### 5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของ แต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

#### 6. 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

#### ประเด็นความเสี่ยง

##### Input

นโยบาย วัตถุประสงค์  
บุคลากร ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน  
หลักสูตร  
สื่อวัสดุอุปกรณ์  
ทรัพยากร , งบประมาณ ฯลฯ

##### Process :

การนำนโยบายไปปฏิบัติ การวางแผน  
กระบวนการเรียนการสอน  
การพัฒนาหลักสูตร , การพัฒนานักศึกษา  
ระบบการบริหารงาน คน เงิน  
การบริการวิชาการ  
การทำวิจัยการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม  
การพัฒนามูลนิธิ ฯลฯ

Out put, Outcome

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์  
งานวิจัย  
งานบริการวิชาการ  
งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

### ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) จะได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

#### ๑. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) จะสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนและทุกระดับเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและการบริหารงาน

#### ๒. กลไกด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว บุคลากรทุกคนและทุกระดับในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจดังกล่าว ควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- พื้นฐานความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอาจพิจารณาได้จากประเด็นดังนี้

- การสนับสนุน หรือ การมีส่วนร่วมที่แต่ละบุคคลมีต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน)
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

### ๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การกำหนดกระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงาน ความเสี่ยง ให้ เป็นระบบ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### ๔. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากกำหนดให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบแล้วจำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ทราบถึง ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งชี้แจงให้ บุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ทุกคนเข้าใจถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและเมื่อดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลาเพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ได้อย่างเหมาะสม

### ๕. การวัดผลบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนด รูปแบบที่เหมาะสมในการวัดผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรูปแบบของการวัดผลการบริหาร ความเสี่ยงควร ดำเนินการใน ๒ รูปแบบ ควบคู่กันไป ประกอบด้วย

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็น ระดับองค์กร หน่วยงาน หรือของแต่ละบุคคล

### บทที่ 3

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต(ศูนย์หัวหิน)

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

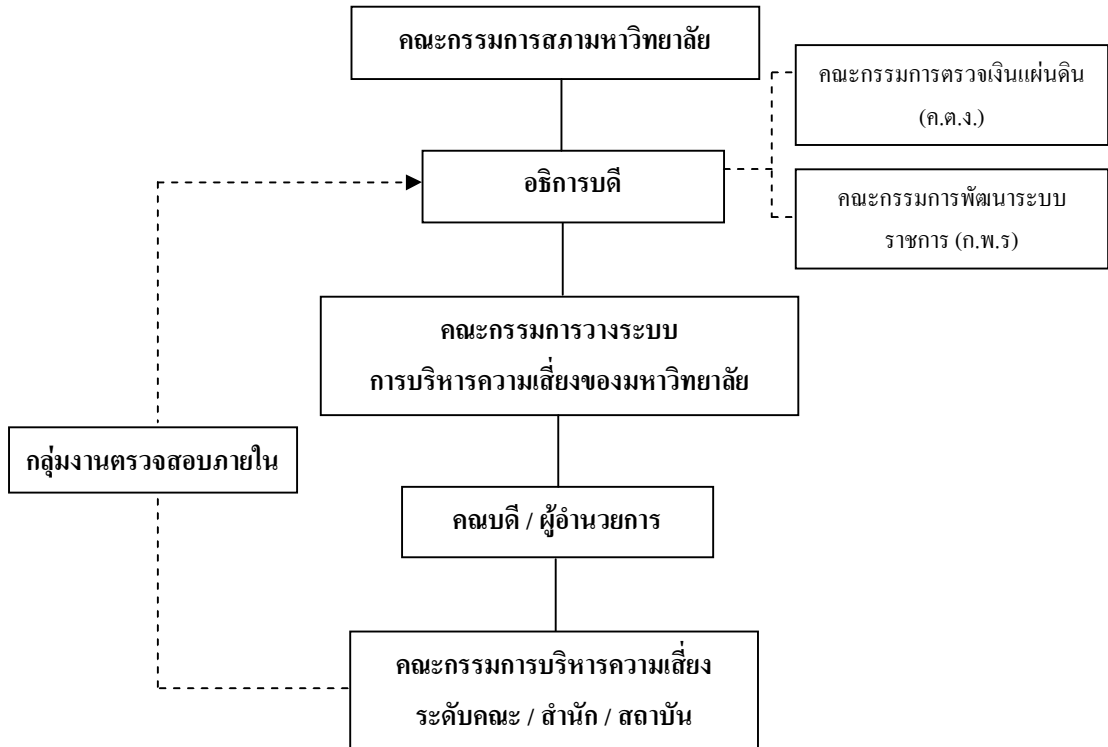
#### 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ( Risk Management Organization )

มหาวิทยาลัยกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย(ศูนย์หัวหิน) รับผิดชอบโดย คณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนคณะ ฝาย สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่า เป็นกรรมการ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการศูนย์และสภามหาวิทยาลัย

1.2 ระดับคณะ สำนัก รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วย คณบดีหรือผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนคณะ สำนัก เป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ สำนัก สถาบันเป็นเลขานุการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการ

แผนภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



2. นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนคูสิต ศูนย์หัวหินมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามยุทธศาสตร์กลยุทธ์ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
2. ให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกควบคุมการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ส่งผลการให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ
5. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและสื่อสารให้หน่วยงานภายในทราบและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบ โดยให้บุคลากรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติ
6. ให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

## 2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตศูนย์หัวหินสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อกำกับดูแลระบบการตรวจสอบภายใน และเสนอแนะมาตรการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงบประมาณรวมถึงการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ทบทวน และเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารงาน และการป้องปราม การทุจริตทั่วไปในขั้นตอนการดำเนินงาน
5. เพื่อสอบทานและวิเคราะห์งบการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยพิจารณาความเสี่ยง ความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของงบการเงิน เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง และป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

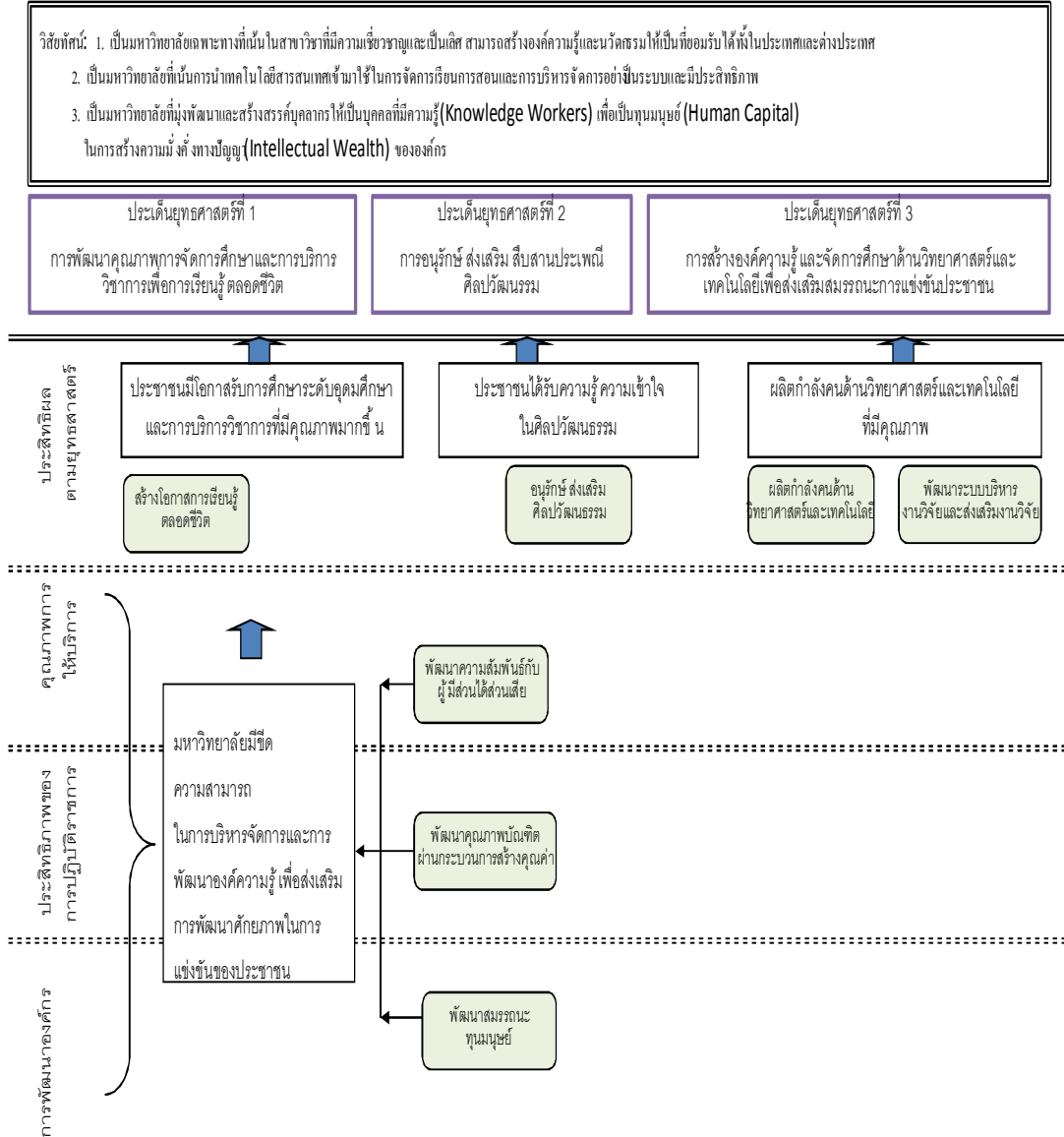
### 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง</li> <li>กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
2. อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> </ol>
3. คณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> <li>รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง</li> <li>จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>เสนอมাত্রการจัดการความเสี่ยง</li> <li>รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่ออธิการบดี</li> </ol>
4. คณบดี / ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน (ศูนย์/ฝ่าย/โครงการ)/ หัวหน้ากลุ่มงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน โดยให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อเสนอให้ประธานคณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ</li> <li>กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับความเห็นชอบ</li> <li>มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการวางระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก /สถาบัน /ศูนย์การศึกษา/	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</li> <li>รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ / ประเมินความเสี่ยง</li> <li>จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>เสนอมাত্রการจัดการความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี / ผู้อำนวยการ หมายเหตุ- กรณีที่เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนไม่มากสามารถดำเนินการในส่วนนี้โดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงหรือในรูปแบบคณะกรรมการได้</li> </ol>
6. หน่วยตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี</li> </ol>



## แผนภาพที่ 2 Strategy Map ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

### Strategy Map มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



## บทที่ 4

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจาก การไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของ ความเสียหายที่เกิดขึ้น ในอนาคตให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน)ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) เพื่อให้คนใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน)ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ได้จะส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือ จะต้องมีการ ออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ใน การทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราเราทำเพื่ออะไร หลักๆ ก็คือการมีการร่างนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือ ระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้าง ที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) เองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาาร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ใน แต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุมร่วมที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่า เป็น ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน) ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุ มาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน

3. การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่หาว่าไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า เช่น กรณีพนักงานขับรถยนต์ไปรับอาจารย์ผู้สอน ณ จุดนัดหมายไม่ตรงเวลา ทำให้ อาจารย์ผู้สอนต้องเข้าห้องเรียนสาย ผู้ที่ได้รับความเสียหายก็คือนิสิตนักศึกษา ได้รับการสอนที่ไม่เต็มเวลา หากคำนวณเป็นจำนวนเงินก็จะเห็นมูลค่าของการสูญเสียมาก กรณี เช่น ทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารมีการก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินบุคคล ผู้รับผิดชอบจะต้องมีระบบป้องกันอันตรายจากบริเวณ ดังกล่าว ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจต้องเสียหายถึงระดับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต (ศูนย์หัวหิน)ของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วยเพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้

เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหารการบริกรรมความเสี่ยง

5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น

ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ว่าคุณสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไรถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40% เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกฝ่ายที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยงมักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มที่ คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5,4, 3, 2 และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มีมีความน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

### แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

ในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบ ของคณะกรรมการควรมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมใน ด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ
- 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจาก มิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น

4. มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ 4 T เข้ามาช่วย คือ Take : ขอมรับ Treat : ลดหรือควบคุม Transfer : โอนหรือกระจาย Terminate : หยุดหรือหลีกเลี่ยง

5. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในเพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมหรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบรรลุมิติประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่

ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน

2. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

3. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

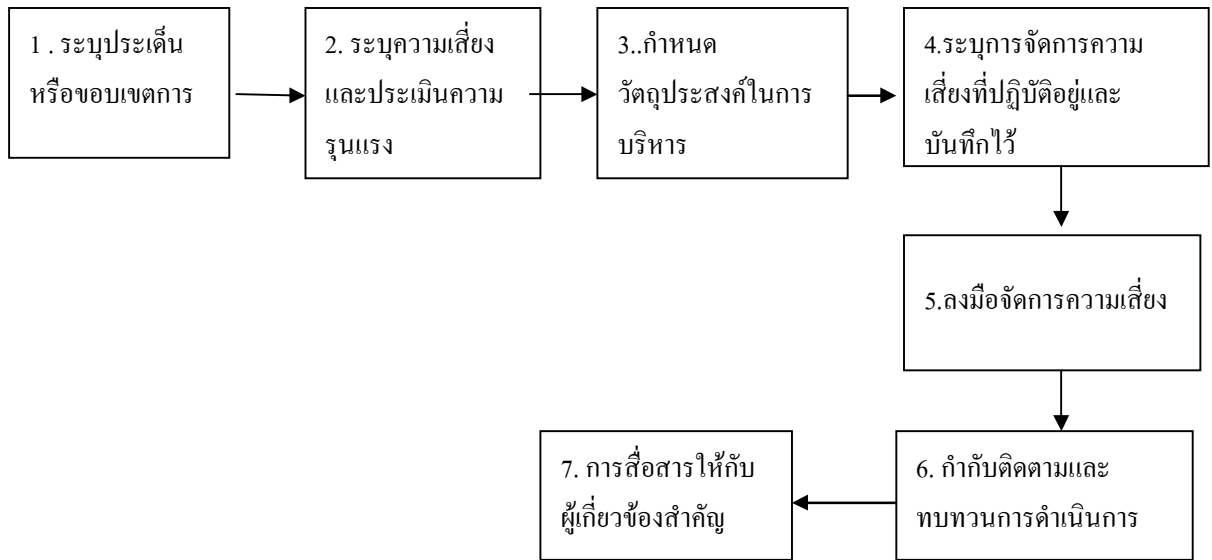
4. **การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. **การบริหาร / จัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์การศึกษา เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

6. **การรายงาน** เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงข้างต้นที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายมหาวิทยาลัยรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

7. **การติดตามผล และทบทวน** เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง (แนวทางเลือกที่ 1)



1. ระบุประเด็นหรือขอบเขตการ เป็นการระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแหล่งข้อมูล อาจมาจากการทำ workshop กับผู้เกี่ยวข้อง จากคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ จากเอกสารรายงาน

2. ระบุความเสี่ยงที่ต้องเผชิญในแต่ละประเด็น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และความเป็นไปได้ของการที่จะจัดการ

3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการที่จะจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

4. กำหนดกิจกรรมที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อาจรวมทั้ง การพัฒนาบุคลากร การสอนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อาจต้องใช้ IT เข้ามาช่วย หรือ อาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอก

5. ดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดและอาจมีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ทั้งนี้ต้องแน่ใจว่า มีทรัพยากรเพียงพอ ทั้ง คนเงินและความชำนาญ

6. คงดำเนินการในกิจกรรมจัดการความเสี่ยงต่อและอาจใช้วิธีใหม่ตามความเหมาะสม

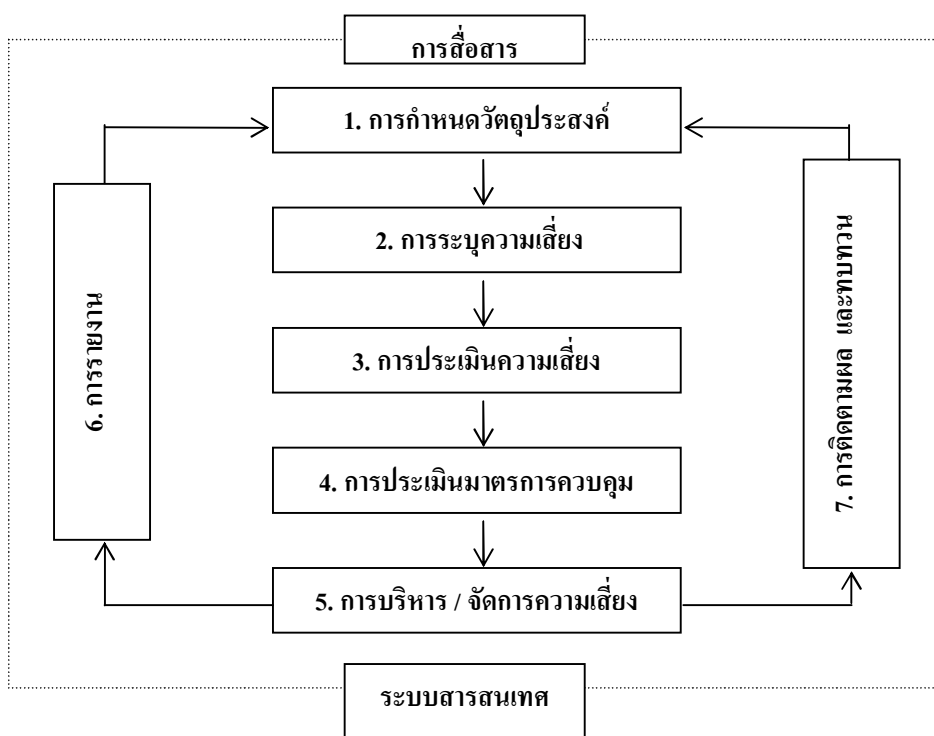
7. ความเสี่ยงไม่ใช่สิ่งคงที่ อาจมีความเสี่ยงใหม่ๆเกิดขึ้น มีการตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้การวางแผนที่ทันสมัย

8. ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหารและบุคลากรผู้ร่วมงาน

- การจัดระดับความเสี่ยง
- อะไรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยๆ
- อะไรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหาย ระยะสั้นส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย แต่มีโอกาสในการเกิดไม่บ่อย
- อะไรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่รุนแรงในระยะต้น แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย

- อะไรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่ชัดเจน แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสในการเกิดไม่บ่อย
- ลักษณะการจัดการกับความเสี่ยง
- การจัดการในลักษณะการยอมรับในความเสี่ยง : ทำใจ หาแหล่งรอง
- การจัดการในลักษณะที่ทำให้ความเสี่ยงลดระดับความสำคัญ(รุนแรง) ลง เช่น เพิ่มทรัพยากร ขยายเวลา
- การจัดการในลักษณะการกระจายความเสี่ยง
- การจัดการในลักษณะการถ่ายโอน โยกย้ายความเสี่ยงไปหน่วยงานอื่น
- การจัดการในลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนขอบเขต หาผู้เชี่ยวชาญมาช่วย

แผนภาพที่ 3 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง (แนวทางเลือกที่ 2)



### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยมีหลายระดับ ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย หรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ / กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ / กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน / โครงการ / กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ตารางที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานตามพันธกิจของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก**

งาน	วัตถุประสงค์ของงาน	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก
1. ....	1 .....	1. ....	1. .... 2. .... 3. ....
		2. ....	1. .... 2. ....
		3. ....	1. ....

**2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)**

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสี่ยง) ที่เกี่ยวข้องกับงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง**

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
(จากตารางที่ 1)			
1. ....	1. ....	1. ....	1.1 ..... 1.2 .....
	2. ....	2. ....	2.1 .....
	3. ....	3. ....	3.1 ..... 3.2 .....
2. ....	1. ....		
	2. ....		
3. ....	1. ....		

**3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)**

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

**3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน**

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

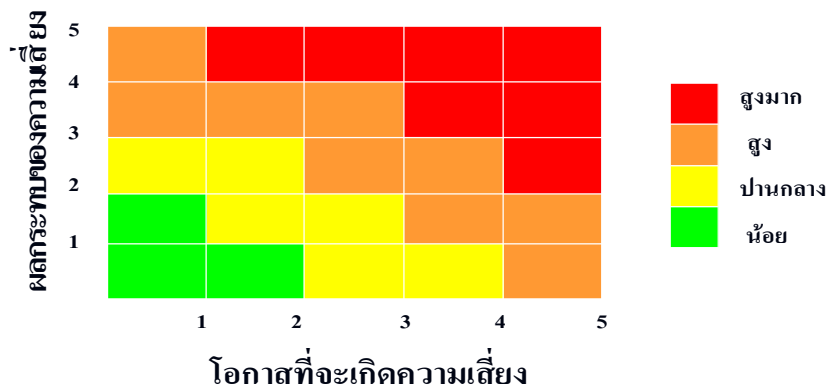
ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีข้กเว้น

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 250,000 บาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 250,000 บาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีบาดเจ็บรุนแรง



### ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



### 3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “โอกาส”)
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “ผลกระทบ”)

### ตารางที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
(จากตารางที่ 2 หรือ RM_SDU 2)							
1. ....	1. ....	1. ....	1.1 .....	2	5	สูงมาก	1
			1.2 .....	1	4	สูง	3
	2. ....	2. ....	2.1 .....	1	5	สูง	2
	3. ....	3. ....	3.1 .....	1	4	สูง	3
			3.2 .....	2	5	สูงมาก	1

### 3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 ช่อง “ระดับความเสี่ยง”)

### 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย (ใส่ผลการประเมินในตารางที่ 3 หรือ RM\_SDU 3 ช่อง “ลำดับความเสี่ยง”) จากนั้นเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร / จัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

## 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการ ปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน

2. การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงหาไฟไหม้

**การประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้**

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง (ใส่ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “1”) มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น (ใส่ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “2”)

2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ (ใส่ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “3”)

3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ (ใส่ในตารางที่ 4 หรือ RM\_SDU 4 ช่อง “4”)

**ตารางที่ 4 การประเมินมาตรการควบคุม**

ขั้นตอนหลัก / ปัจจัยเสี่ยง (จากตารางที่ 3 เฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
1. ....(ขั้นตอนหลัก)..... 1.1 .....(ปัจจัยเสี่ยง)..... 1.2 .....(ปัจจัยเสี่ยง)..... 1.3 .....(ปัจจัยเสี่ยง).....	1.1 ..... 1.2 ..... 1.3 .....	? √ √	? ? √
<p><u>เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3)</u> √ = มี      × = ไม่มี      ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์</p> <p><u>เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4)</u> √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย      × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย      ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์</p>			

## 5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

การบริหาร / จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สถาบัน / สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามงาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

**ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง** การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน / โครงการ / กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ

เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
(จากตารางที่ 4 หรือ RM_SDU 4 เฉพาะที่มีเครื่องหมาย × และ ?)			(ระบุวิธียอมรับ / ลด / กระจาย / หลีกเลี่ยง)		
1. ..(ขั้นตอนหลัก).. วัตถุประสงค์					
1. ....	1. ....	1. ....	1. วิธี..... โดย.....	..(วัน เดือน ปี).. ..ผู้รับผิดชอบ..	
2. ....	2. ....	2. ....	2. วิธี..... โดย.....	.....	

#### 6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อเสนออธิการบดีทุกสิ้นปีงบประมาณ

ตารางที่ 6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (2)	การจัดการความ เสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการ ดำเนินงาน * (5)	วิธีการติดตาม และปัญหาอุปสรรค (6)
(จากตารางที่ 5)					

\* สถานะการดำเนินงาน :

- ★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ
- 0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ

## 7. การติดตามผล และทบทวน

**การติดตามผล** เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบชั้น การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

**การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาดและเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

## เอกสารอ้างอิง

พิสัมพันธ์ นุ่นเกลี้ยง (2550). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การวางระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัย วันที่ 5-6 กันยายน 2550 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ กรุงเทพมหานคร.



## ภาคผนวก 1

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6

1. รูปแบบรายงาน: แบบ ปย.1

หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย (ตามระเบียบฯ ข้อ 6)

แบบที่ 1 กรณีไม่พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (หัวหน้าส่วนราชการ / หัวหน้าหน่วยงาน / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อส่วนงานย่อยและชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .... ถึงวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .... ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนด อยู่ในเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อส่วนงานย่อย) ได้จัดให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ (ชื่อส่วนงานย่อย) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษา ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผลอย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณการและใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบฯ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายและความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิผลของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อส่วนงานย่อย) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .... ถึงวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .... เป็นไปตาม มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง

ทั้งนี้ได้แนบแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐาน การควบคุมภายใน มาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ หัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

ชื่อหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย/คณะ/ สำนัก/ สถาบัน)  
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 ..... 1.2 ..... ฯลฯ 2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 ..... 2.2 ..... ฯลฯ 3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 ..... 3.2 ..... ฯลฯ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 ..... 4.2 ..... ฯลฯ 5. การติดตามประเมินผล 5.1 ..... 5.2 ..... ฯลฯ	
<b>ผลการประเมินโดยรวม</b> ..... ชื่อผู้รายงาน..... (ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน) ตำแหน่ง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....	

2. รูปแบบรายงาน: แบบ ปย.2

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย  
 ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)
1 สภาพแวดล้อมการควบคุม	
2 การประเมินความเสี่ยง	
3 กิจกรรมการควบคุม - กิจกรรมการควบคุมทั่วไปในองค์กร - กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบสารสนเทศ	
- การควบคุมระบบงาน	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	
สรุปผลการประเมิน :-	

ชื่อผู้รายงาน .....  
 ตำแหน่ง .....

3. รูปแบบรายงาน: แบบ ปย.2-1

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 รายงานผลประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย  
 ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
<b>1 สภาพแวดล้อมการควบคุม</b>			
1.1 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ			
1.2 ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย			
1.3 นโยบายและวิธีการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล			
1.4 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม			
1.5 ปรัชญา และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร			
1.6 โครงสร้างองค์กร			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
<b>2. การประเมินความเสี่ยง</b>			
2.1 วัตถุประสงค์ขององค์กร			
2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม			
2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง			
2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
2.5 การบริหารความเสี่ยงในช่วงของการเปลี่ยนแปลง			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
3. การประเมินความเสี่ยง			
- กิจกรรมการควบคุมทั่วไปในองค์กร			
3.1 หลักการทั่วไป			
3.2 การควบคุมทั่วไป			
3.3 กิจกรรมการควบคุม			
3.4 ให้นำหน่วยงานบันทึกการควบคุมภายในเป็น ลายลักษณ์อักษร			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
- กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบสารสนเทศ			
3.1 การบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั่วทั้งองค์กร			
3.2 การควบคุมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์			
3.3 การควบคุมการเข้าถึง			
3.4 การพัฒนาและปรับเปลี่ยน โปรแกรมระบบงาน			
3.5 การควบคุมโปรแกรมระบบปฏิบัติการ			
3.6 การแบ่งแยกหน้าที่			
3.7 ความต่อเนื่องของการบริการ			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
- การควบคุมระบบงาน			
3.1 การควบคุมการอนุมัติ			
3.2 การควบคุมความครบถ้วน			
3.3 การควบคุมความถูกต้อง			
3.4 การควบคุมการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโปรแกรม ประมวลผล และเพิ่มข้อมูล			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร			
4.1 สารสนเทศ			
4.2 การสื่อสาร			
สรุปผลการประเมิน :-			

จุดที่ประเมิน	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบายเพิ่มเติม
5. การติดตามประเมินผล			
5.1 การติดตามผลในระหว่างการทำงาน			
5.2 การประเมินรายครั้ง			
5.3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อตรวจพบและ ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบ			
สรุปผลการประเมิน :-			

หมายเหตุ สัญลักษณ์

✓ กรอกในคอลัมน์ มี/ใช่ กรณีมีการปฏิบัติ

ชื่อผู้รายงาน .....

✓ กรอกในคอลัมน์ มี/ใช่ กรณีมีการปฏิบัติแต่ควรมีการปรับปรุง

ตำแหน่ง .....

X กรอกในคอลัมน์ ไม่มี/ไม่ใช่ กรณีไม่มีการปฏิบัติ

วันที่ ...../...../.....

N/A กรอกในคอลัมน์ ไม่มี/ไม่ใช่ กรณีไม่มีเรื่องเกี่ยวข้อง

4. รูปแบบรายงาน: แบบ ติดตาม ปย.3

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน-ระดับส่วนงานย่อย  
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ..... ถึง วันที่ .....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (2)	งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน (3)	การปรับปรุง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะการดำเนินการ* (6)	วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น (7)

- \* สถานะการดำเนินการ:
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- \* = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ดำเนินการ
- Ø = อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน .....  
ตำแหน่ง .....  
วันที่ ...../...../.....



5. รูปแบบรายงาน: แบบ ปสย.1

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 แบบประเมินความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย  
 ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม  (1)	จุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่  (2)	โอกาสที่ จะเกิด  (3)	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ  (4)	ระดับ ความ เสี่ยง  (5)	สาเหตุ  (6)	การจัดการความเสี่ยง (มาตรการ/กิจกรรม)  (7)
1. พันธกิจ..... 1.1 เพื่อ.... 1.1.1 ความเสี่ยงด้าน.....	1.1.1.1 ความเสี่ยงย่อย					

**หมายเหตุ**

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

ระดับสูง

1. ป้องกัน/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

โอกาสเกิดสูงแต่ผลเสียหายต่ำ

2. ลด/ควบคุมความเสี่ยง

โอกาสเกิดต่ำแต่ผลเสียหายสูง

3. โอนความเสี่ยง

ชื่อผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง

.....

วันที่...../...../.....

6. รูปแบบรายงาน: แบบ ปม.

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)

แบบประเมินการควบคุมภายใน

ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

กระบวนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงาน ที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่มีอยู่และ สาเหตุ (2)	วัตถุประสงค์ ของการควบคุม ด้าน... (3)	ระดับความเสี่ยง (พิจารณาโอกาส และผลกระทบ) (4)	การควบคุม ที่มีอยู่ (5)	การประเมินผล การควบคุม (6)	จุดอ่อนและ สาเหตุ (7)	การปรับปรุง การควบคุม (8)
1. พันธกิจ..... 1.1 เพื่อ 1.1.1 ความเสี่ยงด้าน.....	1.1.1.1 ความเสี่ยงย่อย						
	1.1.1.2 ความเสี่ยงย่อย						

ชื่อผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

7. รูปแบบรายงาน: แบบ ปช.3

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย  
 ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม  (1)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่  (2)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน  (3)	การ ปรับปรุง  (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ  (5)	หมายเหตุ  (6)
1. พันธกิจ..... 1.1 เพื่อ 1.1.1 ความเสี่ยงด้าน....	1.1.1.1 ความเสี่ยงย่อย				
	1.1.1.2 ความเสี่ยงย่อย				

ชื่อผู้รายงาน .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ ...../...../.....

แบบประเมินความเสี่ยง รอบที่ ..... ปีงบประมาณ .....

หน่วยงาน.....

ระดับที่	แหล่งกำเนิดความเสี่ยง		ระดับความรุนแรง			โอกาสที่จะเกิด			ระดับความเสี่ยง	สาเหตุการเกิดความเสี่ยง	แนวทางแก้ไขปรับปรุง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	งานที่รับผิดชอบ/พื้นที่	ระบุ	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	ปานกลาง	น้อย					

ผู้จัดทำ.....เบอร์ติดต่อ..... คณบดี/ผู้อำนวยการ.....เบอร์ติดต่อ.....

8. รูปแบบรายงาน: แบบ ติดตาม ปอ.3

ชื่อหน่วยงาน (หน่วยรับตรวจ)

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน-ระดับส่วนงานย่อย

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ..... ถึง วันที่ .....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (2)	งวด/เวลาที่พบ จุดอ่อน (3)	การ ปรับปรุง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะการ ดำเนินการ* (6)	วิธีการติดตามและสรุปผลการ ประเมิน/ข้อคิดเห็น (7)

\* สถานะการดำเนินการ:

- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ดำเนินการ
- θ = อยู่ระหว่างการดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ ...../...../.....

9. รูปแบบรายงาน: แบบ ปสอ.1

ชื่อหน่วยงาน (ระดับหน่วยรับตรวจ)  
แผนการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร  
ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม  (1)	จุดอ่อนของการ ควบคุมหรือความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่  (2)	โอกาสที่ จะเกิด  (3)	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ  (4)	ระดับ ความ เสี่ยง  (5)	สาเหตุ  (6)	การจัดการความเสี่ยง(มาตรการ/ กิจกรรม)  (7)
1. พันธกิจ 1.1 เพื่อ 1.1.1 ความเสี่ยงด้าน..... .....	1.1.1.1 ความเสี่ยงย่อย					
หมายเหตุ				ชื่อผู้รายงาน.....		
แนวทางการจัดการความเสี่ยง				ตำแหน่ง.....		
ระดับความเสี่ยง		ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง		วันที่...../...../.....		
ระดับสูง		1. ป้องกัน/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง				
โอกาสเกิดสูงแต่ผลเสียหายต่ำ		2. ลด/ควบคุมความเสี่ยง				
โอกาสเกิดต่ำแต่ผลเสียหายสูง		3. โอนความเสี่ยง				
ระดับต่ำ		4. ยอมรับความเสี่ยง				

10. รูปแบบรายงาน: แบบ ปอ.3

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย  
 ณ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม  (1)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่  (2)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน  (3)	การ ปรับปรุง  (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ  (5)	หมายเหตุ  (6)
1. พันธกิจ..... 1.1 เพื่อ 1.1.1 ความเสี่ยงด้าน....	1.1.1.1 ความเสี่ยงย่อย				
	1.1.1.2 ความเสี่ยงย่อย				

ชื่อผู้รายงาน .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ ...../...../.....

