



# แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2562



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

## คำนำ

(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2562 จัดทำขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

การจัดทำ(ร่าง)แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2562 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อวางระบบการบริหารความเสี่ยง และกลไกของแผนบริหารความเสี่ยง ผสมกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปี การศึกษา 2561 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับ ติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน ภายใต้เกณฑ์ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

# สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	2
ส่วนที่ 2 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	4
คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	6
การประเมินความเสี่ยง	7
การกำหนดกิจกรรมควบคุม	11
แผนการจัดการความเสี่ยง	13
การติดตามผลการดำเนินงาน	13
ส่วนที่ 3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	14
การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2560	14
การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง	15
แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ	20
ภาคผนวก	
แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ RM-1	
แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง RM-2	
แบบการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง RM 2-1	
แบบแสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง RM-3	

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเน้นการสื่อสารสองช่องทางคือ ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) ในรูปแบบที่มีการรายงานจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และระดับบนลงล่าง (Top Down) ในรูปแบบที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยสั่งการมายังคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ได้เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวน 10 ประเด็น จำแนกตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

1) จำนวนนักศึกษาคงอยู่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation) จำนวน 9 ประเด็น ได้แก่

1) จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพไม่เป็นไปตามเป้า

2) บัณฑิตระดับปริญญาตรีไม่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี

3) จำนวนอาจารย์ที่สร้างสรรค์งานวิจัยมีน้อย

4) ระดับความสำเร็จของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการขับเคลื่อน

มหาวิทยาลัย ไม่เป็น ไปตามเป้าหมาย

5) จำนวนอาจารย์วุฒิ ป.เอกยังมีไม่ครบตามเกณฑ์

6) อาจารย์ไม่ได้ตำแหน่งทางวิชาการตามเป้าหมายที่กำหนด

7) ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

8) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ สกอ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

9) มหาวิทยาลัยยังไม่ได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวจากหน่วยงานที่จัดอันดับ (UI Green

Metric)

โดยแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ประเด็น มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละความเสี่ยง

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 โดยนำแผนยุทธศาสตร์ ใช้เป็นกรอบในการประเมิน วิเคราะห์ความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย ประกอบกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) และ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 และ 2561 ผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และ ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถป้องกัน หรือบรรเทาความรุนแรง มีแผนสำรองในภาวะฉุกเฉิน ให้เกิดความมั่นใจ ว่าระบบต่างๆมีความพร้อม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

แผนบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กำหนดให้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยได้ ดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 ในประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆ ประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบที่อาจจะทำให้แผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุได้ จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำ (ร่าง)แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย นำเสนอให้มหาวิทยาลัย เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีหลักการ และความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตราที่ 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐาน ควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการ ควบคุมภายใน

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกัน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้ สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการ บริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่างๆ เพื่อลดสาเหตุ และโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้

ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้สังเกตเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการประชุมปฏิบัติการคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันด้วยเทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยในด้านโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

- บัณฑิตมีความพร้อมรับการพัฒนาและได้รับการยอมรับเรื่องความซื่อสัตย์ ความขยัน และความอดทน
- มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ ชุมชนและท้องถิ่น
- การบริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณและการเงิน มีระบบที่เอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- เริ่มมีระบบการพัฒนาอาจารย์ใหม่ มีอาชีพ
- การพัฒนานักศึกษา โดยผ่านวิชาหมวดการศึกษาทั่วไป
- การจัดการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนขยันและอดทน และมีความหลากหลายในรูปแบบการจัดการศึกษา
- ระบบส่งเสริมการผลิตผลงานการวิจัยและนวัตกรรม
- ทักษะความสามารถของบุคลากร ในบางด้านโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ
- มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับ
- มีเงินคงคลัง เงินรายได้ที่เป็นกระแสเงินสดและสินทรัพย์เพื่อการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มของมหาวิทยาลัย

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- บัณฑิตมีความรู้ความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษน้อย
- นักศึกษามีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยน้อย
- คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นที่พอใจของผู้ใช้บัณฑิต โดยเฉพาะทักษะในการทำงานสายอาชีพ
- การพัฒนาบุคลากรยังไม่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพงานและการพัฒนาบริการ
- ขาดการประชาสัมพันธ์การจัดการ ภาพลักษณ์และสื่อสารภายในองค์กร
- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างไม่เพียงพอและยังขาดการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา ทั้งในและนอกเวลา (ห้องสมุด, ศูนย์คอมพิวเตอร์, ห้องปฏิบัติการต่างๆ, วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน, เครื่องปรับอากาศ, พาหนะ)
- การบริหารการปฏิบัติการด้านการวิจัยและเผยแพร่ เกิดผลน้อย ไม่ถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์
- การบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. ระบบสนับสนุนการพัฒนาด้าน อาคารสถานที่ของสวนกลางยังไม่เอื้อต่อการพัฒนางานของหน่วยงานและ คณะ

10. ระบบการให้บริการบางส่วน มีขั้นตอนมากและไม่เอื้อต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

11. คุณวุฒิทักษะความรู้ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์

12. บุคลากรสายสนับสนุนขาดทักษะ และ service mind รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ ในระบบ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

13. ขาดวิสัยทัศน์รวมของบุคลากรในการขับเคลื่อนพันธกิจ

14. งบประมาณแผ่นดินสวนใหญ่เปลงบบุคลากร งบพัฒนาและงบลงทุนมีน้อย

15. เงินรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจชะลอตัวไม่เพียงพอ

#### **โอกาส (Opportunities)**

1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในและนอกประเทศ

2. มีเครือข่าย MOU ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. โอกาสในการยกระดับมาตรฐานหลักสูตร มีมาตรฐานหลักสูตรระดับ AC

4. มีโอกาสผลิตผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในท้องถิ่นและ สถานประกอบการ

5. มีโอกาสเลือกสรรและพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อการพัฒนา

6. โอกาสของจำนวนนักศึกษา และอาจารย์ต่างชาติเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดประชาคมอาเซียน

7. โอกาสการมีเวทีพื้นที่การเผยแพร่แสดงศักยภาพ และเรียนรู้ ต่อบริษัทระดับนานาชาติและเรียนรู้

8. การพัฒนางานเพิ่มรายได้จากการดำเนินการ

9. การได้รับงบประมาณสนับสนุนตามนโยบายจากรัฐบาล

#### **ภัยคุกคาม (Threats)**

1. นโยบายของรัฐในการยุบรวมมหาวิทยาลัย

2. ค่านิยมของสังคมต่อคุณภาพบัณฑิต

3. การถูกตรวจสอบกำกับด้าน QA จาก สกอ./สมศ. อย่างต่อเนื่องและซ้ำซ้อน

4. การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการวิจัยและการเรียนการสอนภาครัฐและเอกชนยังไม่เพียงพอ

5. มีการแข่งขันสูงทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ

6. นักศึกษาใหม่มีแนวโน้มลดลงและมีความรู้พื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์และมีค่านิยมในการเรียน

7. นโยบายระเบียบข้อบังคับของรัฐไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

8. งบประมาณของรัฐเพื่อ สนับสนุนภารกิจบางด้านไม่เพียงพอ

## ส่วนที่ 2

### นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 6 และได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์
7. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามสถานะเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแบบกัลยาณมิตร

#### คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องของการบริหารความเสี่ยง

■ **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ ความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)



▪ **การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)** คือการนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยง ที่มีระดับความสำคัญก่อน

▪ **เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** คือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยง หรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น และเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

▪ **แผนผังความเสี่ยง (Risk Map)** คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสียหาย สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุและระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

▪ **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator)** คือ มาตรฐานหรือ จุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

▪ **การระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ การกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับ ความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3”

▪ **ช่วงเบี่ยงเบนของการระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น + 5% หรือ +1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้

▪ **ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมีการควบคุม) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

▪ **ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้ว ซึ่งหากยังคง เหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมาก หน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

## ประเภทของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (สากล)

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ผู้นำ และนโยบายในการบริหารงานรวมถึงการกำหนดทิศทางองค์กร

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึง การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิด Productivity

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน ความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน

**ความเสี่ยงด้านปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)** คือ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ล้ำสมัย

### ประเภทของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก)

**1.ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

**2.ปัจจัยภายนอก** เช่น ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

### กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

**1.Take (การยอมรับ)** หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

**2.Treat (การลด)** หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**3.Terminate (การหลีกเลี่ยง)** หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่สามารถ บรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

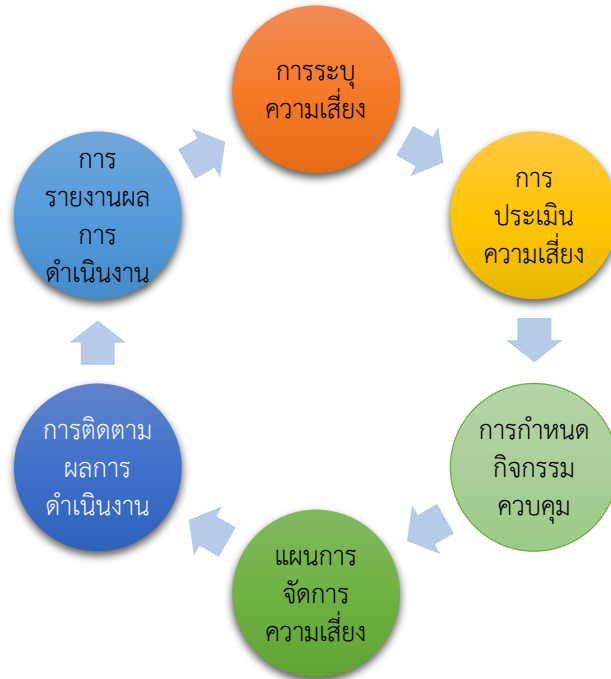
**4.Transfer (การโอนความเสี่ยง)** หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

กระบวนการ เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทาง COSO การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสกัดความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ประสิทธิผล (ผลสัมฤทธิ์) ขององค์กร

ข้อกำหนดที่สำคัญกับการกำหนดเป้าหมายระดับกระบวนการ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนั้น อาทิ ความรวดเร็ว ความผิดพลาด กระบวนการบำรุงรักษา ข้อกำหนดที่สำคัญคือ รอบระยะเวลา ความถูกต้อง ความครบถ้วน เป็นต้น

## กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทุกระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการ ดังผังภาพนี้



### 1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root case) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่อง ธรรมชาติของความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน ภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กร อิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการ ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจ นั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือ ผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร การบริหาร หลักสูตรการบริหารงานวิจัยงานประกันคุณภาพการศึกษา ความปลอดภัย เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้และ การปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนด

3. **ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่

4. **ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำ นิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการ วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากมหาวิทยาลัยฯ จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมชาติของ บาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง อาทิ

4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมี ส่วนร่วม

4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการะรับผิดชอบ

4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

## 2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและ ผลกระทบ ของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของ หน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหาร ของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

**หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (C) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)**

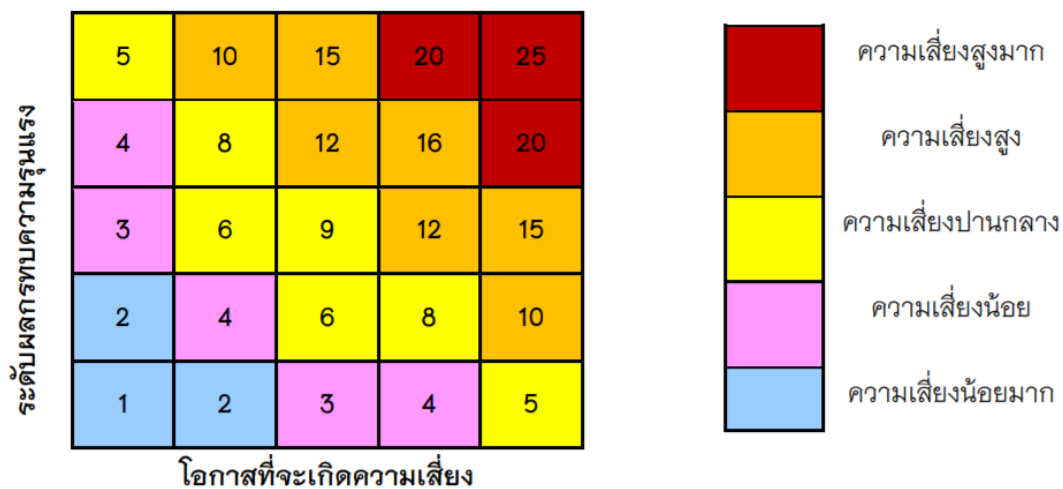
ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับคะแนน					
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก	
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (C)</b>						
มูลค่าความเสียหาย	C 1	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้าน	>10 ล้านบาท
อันตรายต่อชีวิต	C 2	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
หรือ		หรือระดับ	หรือระดับ	ทางการแพทย์	หรือระดับ	หรือระดับ
ระดับความปลอดภัย	C 3.1	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
หรือผลการสำรวจความพึงพอใจ	C 3.2	พึงพอใจ >80%	>60-80%	>40-60%	>20-40%	≤ 20%
หรือข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	C 3.3	1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	≥ ข่าว/เดือน
จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหาย	C 4	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง
หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ		ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	โดยตรงทั้งหมด	โดยตรงทั้งหมด
		บางราย	เป็นส่วนใหญ่	ทั้งหมด	และผู้อื่นบางส่วน	และผู้อื่นมากราย
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อเดือน	C 5	น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน)	1-2 ราย (ต่อเดือน)	3-5 ราย (ต่อเดือน)	5-6 ราย (ต่อเดือน)	7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน)

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ	L 1	มีทั้ง 2 อย่างและ มีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง มีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่าง ใดอย่างหนึ่งหรือไม่ ถึง ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและ ไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ ของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ	L 2	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน หรือมากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ทบทวน การปฏิบัติงาน	L 3	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด	L 4	5 ปี/ครั้ง	2 - 3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1 - 6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้ง
การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง)					ไม่เกิน 5 ครั้ง/ปี	หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L 5	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน
ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	L 6	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง

หมายเหตุ - ค่า C 1 และ L 4 ปรับตามเกณฑ์ของ สตง.แล้ว  
- C = Consequent - L = Likelihoods

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)



2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิด นั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามี ระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

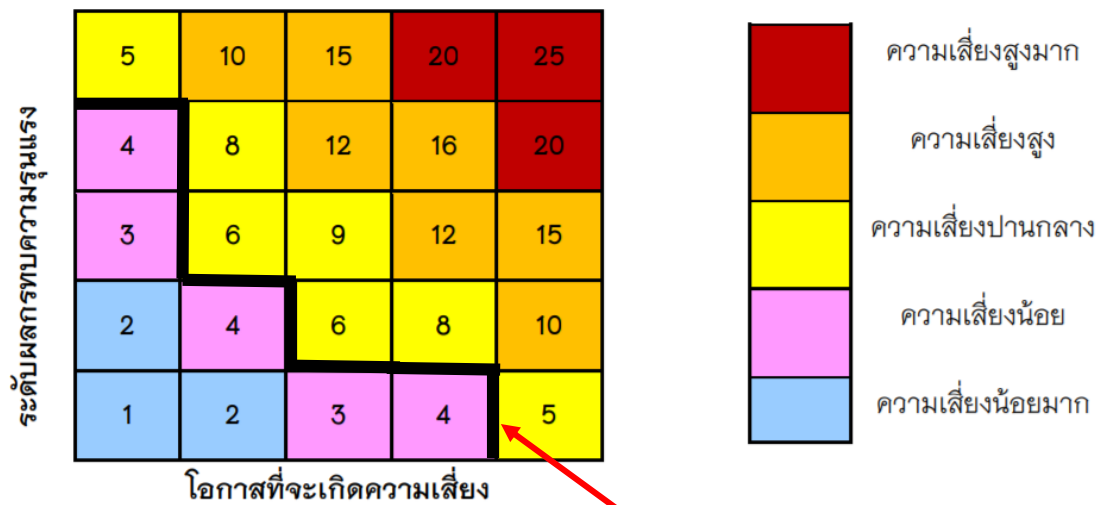
2.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความ รุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความ เสี่ยงในระดับใด

2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่ สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการ พิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับ ความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่ง ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ หาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	3-4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงน้อยมาก	1-2	ไม่ต้องทำอะไร

### ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)



Risk Appetite Boundary

### 3. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้อง จัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่ สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติ อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ ดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดย กิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม



#### 4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

**4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- 2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดย การเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

**4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง ไม่เกิน 3 ปัจจัยของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

#### 5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

**5.1 การติดตามระหว่างการทำงาน** เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

**5.2. การติดตามผลเป็นรายครึ่ง** ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

#### 6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี

### ส่วนที่ 3

## การดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

### การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2562 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบ พันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย วางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธานผู้บริหารหน่วยงานสายสนับสนุน

2) มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในการดำเนินการระบุ จัดทำ และทบทวนความเสี่ยง โดยจัดประชุมเพื่อระดมสมอง การใช้ข้อมูลอดีต การใช้รายงานการตรวจสอบจาก แบบสอบถามควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ระบบงาน และการวิเคราะห์ สถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมี 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่าย ความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง

2. การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น
3. การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รณรงค์สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่าง วัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม
5. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล

3) มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญก่อนไปทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย อีกทั้งได้พิจารณากำหนด ผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดทำ แผนพัฒนา/ผลการพัฒนา และรายงานต่อที่ประชุมเป็นระยะ ๆ

4) มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

5) มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

5.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

5.2 มีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

5.3 มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

5.4 มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5.5 มีการดำเนินงานติดตามการบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย โดยรอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

# การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

## 1. ปัจจัยเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2562 ในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>	
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>	
1.จำนวนนักศึกษาที่มีผลการทดสอบตามเกณฑ์ความสามารถทางภาษาอังกฤษ CEFR ระดับที่กำหนด ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด	-กรอบระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษ CEFR สูงกว่ามาตรฐานความสามารถของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เรียนในประเทศไทย นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษต่ำกว่าระดับความสามารถตามกรอบ CEFR ที่กำหนดไว้
2.จำนวนเครือข่ายความร่วมมือไม่บรรลุตามเป้าหมายและตัวชี้วัด	- มหาวิทยาลัยอื่นที่มีชื่อเสียงและมีมาตรฐานสูงกว่า - ได้รับความสนใจระดับน้อยในการสานต่อความร่วมมือ
3.การพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	-แต่ละหลักสูตรไม่สามารถพัฒนาบัณฑิตให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาท้องถิ่น</b>	
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>	
1.การหาเครือข่ายในการของบประมาณ	- ความพร้อมในการให้ทุนสนับสนุนการวิจัยของหน่วยงาน - ขาดเครือข่ายในการหางบประมาณ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอดเผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ</b>	
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>	
1.ระดับความสำเร็จของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- การใช้งบประมาณมากเกินไปจนความจำเป็นและไม่คุ้มค่า เนื่องจากบุคลากรขาดความเข้าใจเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีธรรมาภิบาล</b>	
<b>ด้านกลยุทธ์</b>	
1.การต่อสัญญาบุคลากร ไม่ทันตามกำหนด	ไม่ได้กำหนดระยะเวลาการไปตรวจประวัติอาชญากรรมให้แล้วเสร็จ
2.รับบุคลากรที่มีประวัติอาชญากรรมมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	บุคลากรได้รับเงินเดือน/เงินประจำตำแหน่ง/บริหาร/ไม่ครบตามจริง
3.การบันทึกข้อมูลเงินประจำตำแหน่งผิดพลาด	บุคลากรได้รับเงินเดือน/เงินประจำตำแหน่ง/บริหาร/ไม่ครบตามจริง
4.การบันทึกข้อมูลในระบบจ่ายตรงเงินเดือน(e-Payroll) ผิดพลาด	ไม่มีเช็คคลิสต์เพื่อตรวจสอบระยะเวลาในการต่อสัญญารายบุคคล

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
5.การทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทบทวนแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2559 - 2563 และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
6.พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์	อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์
7.บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมโครงการตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้	หลักสูตรไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาบุคลากร
8.การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามระเบียบ	-หน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย -การสื่อสารภายในระหว่างเจ้าหน้าที่ไม่ชัดเจน
9.การเบิกจ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ	-หน่วยงานมีความล่าช้าในการส่งเรื่องเบิกจ่ายมาที่งานการเงินและบัญชี -การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน
10.ข้อมูลไม่ถูกต้องและรายงานไม่ครบถ้วน	-ระบบ Error/อุปกรณ์ไม่ทันสมัย -ระบบ3มิติ ไม่มีการพัฒนา

## 2. การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**เป้าประสงค์ :** บัณฑิตมีคุณภาพมาตรฐาน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การ ประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง						
1.พัฒนาให้นักศึกษา ชั้นปีสุดท้ายมีผลการ ทดสอบตามเกณฑ์ ความสามารถทาง ภาษาอังกฤษ CEFR ระดับปริญญาตรี ระดับ B1 ขึ้นไป และ ระดับบัณฑิตศึกษา ระดับ B2 ขึ้นไป	1.กรอบระดับ ความสามารถทาง ภาษาอังกฤษ CEFR สูง กว่ามาตรฐาน ความสามารถของ นักศึกษาระดับปริญญา ตรีที่เรียนในประเทศไทย	L5=3	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	12	สูง
2.สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือด้านการจัดการ เรียนการสอน หลักสูตร และแลกเปลี่ยน นักศึกษาใน ต่างประเทศ	1.มหาวิทยาลัยอื่นที่มี ชื่อเสียงและมีมาตรฐาน สูงกว่า 2.ได้รับความสนใจระดับ น้อยในการสานต่อความ ร่วมมือ	L5=3	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	12	สูง
3.พัฒนาบัณฑิตให้มี คุณภาพตามกรอบ คุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา	1.สกอ.กำหนดมาตรฐาน กรอบคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา 2.ข้อกำหนดทางด้าน ทรัพยากรของหลักสูตรใน ด้านต่างๆไม่เพียงพอต่อ การพัฒนาบัณฑิตให้	L5=4	C4=5	ด้านการดำเนินงาน	20	สูง

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การ ประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
	เป็นไปตามกรอบคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ					

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น

**เป้าประสงค์ :** วิจัยและนวัตกรรมสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนของประเทศ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น</b>						
1. จัดหางบประมาณ สนับสนุนการวิจัยและ นวัตกรรม	1.ความพร้อมในการให้ทุน สนับสนุนการวิจัยของ หน่วยงานภายนอกยังมีน้อย	L5=3	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	12	สูง

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

**เป้าประสงค์ :** ประชาชนสามารถดำรงชีวิตโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งประชาชนมีความสุข และมีรายได้เพิ่มขึ้น

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ</b>						

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1.การสร้างเครือข่าย ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ภายในหรือภายนอก มหาวิทยาลัยเพื่อ ร่วมมือการศึกษาและ แก้ปัญหาของชุม ท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่ เป้าหมายร่วมที่บูรณา การภารกิจของ มหาวิทยาลัย	1.ชุมชนท้องถิ่นที่เป็น เป้าหมายไม่สามารถสร้าง เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ ได้ 2.ชุมชนท้องถิ่นที่เป็น เป้าหมายเพิ่งอยู่ในระยะ เริ่มต้นพัฒนา	L5=4	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	16	สูงมาก

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล**

**เป้าประสงค์ :** มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ มาตรฐาน โปร่งใส และธรรมาภิบาลตอบสนองต่อความต้องการ  
ประเทศ และเป็นที่ยอมรับต่อประชาชน

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล</b>						
1.เพื่อเป็นการแก้ไข และป้องกันปัญหา ใน การปฏิบัติงาน	1.บุคลากรขาดความ ใ ใจในการต่อสัญญาตาม ระยะ 2.ไม่มีเช็คลิสต์เพื่อ ตรวจสอบระยะเวลาในการ ต่อสัญญารายบุคคล	L5=3	C4=4	ด้านการ ดำเนินงาน	12	สูง
2. เพื่อเป็นการแก้ไข และป้องกันปัญหา ใน การปฏิบัติงาน	1.บุคลากรไม่ยอมไป ดำเนินการตรวจสอบ ประวัติอาชญากรรม 2.ไม่ได้กำหนดระยะเวลา การไปตรวจประวัติ อาชญากรรมให้แล้วเสร็จ	L5=3	C4=4	ด้านการ ดำเนินงาน	12	สูง



กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
3. เพื่อเป็นการแก้ไข และป้องกันปัญหา ใน การปฏิบัติงาน	1.ถูกดำเนินให้ได้รับความ เสียหายจากหน่วยงาน ภายนอกและเรียกเงินคืน 2. ได้รับเงินเดือนและเงิน ประจำตำแหน่งเกินความ เป็นจริง	L5=3	C4=4	ด้านการ ดำเนินงาน	12	สูง
4. เพื่อเป็นการแก้ไข และป้องกันปัญหา ใน การปฏิบัติงาน	1.ถูกดำเนินและสร้าง ความยุ่งยากในการ ปฏิบัติงานให้หน่วยงาน ภายนอก 2.บุคลากรได้รับ เงินเดือน/เงินประจำ ตำแหน่ง/บริหาร/ไม่ครบ ตามจริง	L5=3	C4=4	ด้านการ ดำเนินงาน	12	สูง
5.เพื่อทบทวน แผนปฏิบัติการ ประจำปี ป.ม. 2561 ทบทวนแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2559 - 2563 จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562	1.มหาวิทยาลัยกำหนด แผนการเบิกจ่าย งบประมาณรายไตรมาส 2.หน่วยงานภายในเบิก จ่ายเงินได้ไม่เป็นไปตาม แผน	L5=5	C4=5	ด้านการ ดำเนินงาน	25	สูงมาก
6.เพื่อพัฒนาตำแหน่ง ทางวิชาการของ อาจารย์	1.เกณฑ์การประเมินผล งานทางวิชาการมีความ เข้มข้นและผลงานต้องได้ มาตรฐาน 2.อาจารย์ยังไม่เข้าใจ กระบวนการเขียนผลงาน ทางวิชาการและขั้นตอน กาขอเข้ารับการศึกษา กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ	L5=4	C4=5	ด้านการ ดำเนินงาน	20	สูงมาก

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
7.พัฒนาสมรรถนะ บุคคลกรตามเกณฑ์ที่ กำหนด	1.การเชิญวิทยากรจาก ภายนอกไม่ได้ตามวัน และเวลาที่โครงการได้ กำหนดการจัดกิจกรรมไว้ แล้ว 2.ไม่มีมาตรการ ประเมินผลของการเข้า รับการอบรม	L5=4	C4=4	ด้านการ ดำเนินงาน	16	สูง
1. เพื่อให้การบริหาร จัดการด้านการเบิก จ่ายเงินงบประมาณให้ ถูกต้องตามระเบียบ การเบิกจ่าย มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้	หน่วยงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบการเบิกจ่าย การสื่อสารภายใน ระหว่างเจ้าหน้าที่ไม่ ชัดเจน	L5=3	C4=3	ด้านการ ดำเนินงาน	9	ปานกลาง
2. เพื่อให้การ ปฏิบัติงานสำเร็จตาม เป้าหมายและการเบิก จ่ายเงินงบประมาณให้ เป็นไปตาม ปีงบประมาณ	หน่วยงานมีความล่าช้าใน การส่งเรื่องเบิกจ่ายมาที่ งานการเงินและบัญชี การประสาน งานระหว่าง เจ้าหน้าที่ด้วยกัน	L5=3	C4=3	ด้านการ ดำเนินงาน	9	ปานกลาง
3. เพื่อให้การสำรอง ข้อมูลในระบบบัญชี 3 มิติ สามารถใช้ระบบ สารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพและ ครบถ้วน	ระบบ Error/อุปกรณ์ไม่ ทันสมัย และขาดผู้ดูแลระบบ ระบบ3มิติ ไม่มีการ พัฒนา	L5=2	C4=5	ด้านการ ดำเนินงาน	10	ปานกลาง

#### หมายเหตุ

- ระดับ 1 เท่ากับ ความเสี่ยงต่ำ (มีค่าระหว่าง 5 - 9 คะแนน)
- ระดับ 2 เท่ากับ ความเสี่ยงปานกลาง (มีค่าระหว่าง 5 - 9 คะแนน)
- ระดับ 3 เท่ากับ ความเสี่ยงสูง (มีค่าระหว่าง 10 - 19 คะแนน)
- ระดับ 4 เท่ากับ ความเสี่ยงสูงมาก (มีค่าระหว่าง 20 - 25 คะแนน)
- เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป



## แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง						
<b>ด้านการดำเนินงาน</b>						
1	จำนวนนักศึกษาที่มีผลการทดสอบตามเกณฑ์ความสามารถทางภาษาอังกฤษ CEFR ระดับที่กำหนด ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบระดับความสามารถทางภาษาอังกฤษ CEFR สูงกว่ามาตรฐานความสามารถของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เรียนในประเทศไทย</li> <li>- นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษต่ำกว่าระดับความสามารถตามกรอบ CEFR ที่กำหนดไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมเตรียมความพร้อมพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ</li> <li>- จัดการเรียนการสอนรายวิชาและการอบรมภาษาอังกฤษหลักสูตรระยะสั้นสำหรับนักศึกษาตั้งแต่แรกเข้า-ชั้นปีสุดท้ายก่อนสำเร็จการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถรอบ CEFR ตั้งแต่ระดับ A2-B2 อย่างต่อเนื่องตามลำดับ</li> <li>- จัดสอบวัดระดับความสามารถภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาแรกเข้าและนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายก่อนสำเร็จการศึกษา</li> </ul>	ต.ค.61-มิ.ย.62  ม.ค.62-มิ.ย.62  มี.ค.62-ก.ย.62	-	ศูนย์ภาษา
2	จำนวนเครือข่ายความร่วมมือไม่บรรลุตามเป้าหมายและตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยอื่นๆที่มีชื่อเสียงและมีมาตรฐานสูงกว่า</li> <li>- ได้รับความสนใจระดับน้อยในการสานต่อความร่วมมือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมเตรียมความพร้อมการสร้างเครือข่ายร่วมมือกับสถานศึกษา หน่วยงาน ภาครัฐ และเอกชนในต่างประเทศ</li> <li>- จัดแผนการสร้างร่วมมือและการแลกเปลี่ยนของอาจารย์และนักศึกษา ให้ได้รับการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมในทิศทางเดียวกัน</li> <li>- ทบทวนกิจกรรมเครือข่ายความร่วมมือตั้งแต่ต้นถึงปัจจุบันตามลำดับ</li> </ul>	ม.ค.62-มิ.ย.62  มี.ค.62-ก.ย.62  มิ.ย.62-ก.ย.62	-	งานวิเทศสัมพันธ์

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
3.	การพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	-แต่ละหลักสูตรไม่สามารถพัฒนาบัณฑิตให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	-พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) -จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้นอกรายวิชา -พัฒนากิจกรรม กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการทำงานร่วมกับชุมชน -พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านภาษาสากล	ตลอดปีการศึกษา	-	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และทุกคณะ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น						
4.	การหาเครือข่ายในการของบประมาณ	- ความพร้อมในการให้ทุนสนับสนุนการวิจัยของหน่วยงาน - ขาดเครือข่ายในการหางบประมาณ	1.การจัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยงบประมาณแผ่นดิน วช 62 2.การจัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยงบประมาณกองทุนวิจัย วจ 62 3.อบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัย การพัฒนาโจทย์วิจัยให้ได้รับทุนวิจัย ผลิदनวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์หรือแก้ไขปัญหาชุมชน (คลินิกวิจัย) 4.การสนับสนุนทางงบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	ต.ค 61- ก.ย. 62 ต.ค 61- ก.ย. 62 ธ.ค 61 - ก.ค.62 ธ.ค 61 - ก.ค.62	-	สถาบันวิจัยและพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ						
5.	ระดับความสำเร็จของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- การใช้งบประมาณมากเกินไป ความจำเป็นและไม่คุ้มค่า เนื่องจากบุคลากรขาดความเข้าใจเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	1. โครงการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน 2. การประชุมคัดเลือกบุคคลต้นแบบแห่งวิถีชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ธ.ค 61 - ก.ค.62 ต.ค 61- ก.ย. 62	-	สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล</b>						
6	ต่อสัญญาบุคลากร ไม่ทันตามกำหนด	ไม่ได้กำหนดระยะเวลาการไปตรวจประวัติอาชญากรรมให้แล้วเสร็จ	1.จัดทำเช็คลิสต์เพื่อตรวจสอบระยะเวลา ในการต่อสัญญารายบุคคล 2.ทำหนังสือแจ้งเตือนหน่วยงานต้นสังกัด	1 ตุลาคม 2561 - 31 พฤษภาคม 62	-	งานบริหารบุคคล
7	ได้บุคลากรที่มีประวัติอาชญากรรมมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	บุคลากรได้รับเงินเดือน/เงินประจำตำแหน่ง/บริหาร/ไม่ครบตามจริง	1. กำหนดระยะเวลาในหนังสือส่งตัวเพื่อตรวจสอบประวัติอาชญากรรมอย่างชัดเจน 2. กำหนดมาตรการต่อบุคลากรในกรณีไม่ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด	1 ตุลาคม 2561 - 31 พฤษภาคม 62	-	งานบริหารบุคคล
8	การบันทึกข้อมูลเงินประจำตำแหน่งผิดพลาด	บุคลากรได้รับเงินเดือน/เงินประจำตำแหน่ง/บริหาร/ไม่ครบตามจริง	1. จัดทำฐานข้อมูลบัญชีผู้บริหารและ ผู้ดำรงตำแหน่งพร้อมระบบเตือนก่อนหมดวาระ	1 ตุลาคม 2561 - 31 พฤษภาคม 62	-	งานบริหารบุคคล
9	การบันทึกข้อมูลในระบบจ่ายตรงเงินเดือน(e-Payroll) ผิดพลาด	ไม่มีเช็คลิสต์เพื่อตรวจสอบระยะเวลาในการต่อสัญญารายบุคคล	1. เข้ารับการอบรมการใช้ระบบจ่ายตรงเงินเดือน (e-Payroll) 2. ตรวจสอบข้อมูลช้ก่อนบันทึกข้อมูลในระบบ	1 ตุลาคม 2561 - 31 พฤษภาคม 62	-	งานบริหารบุคคล
10	การทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทบทวนแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2559 - 2563 และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	1.จัดโครงการ การทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทบทวนแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2559 - 2563 และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	มิถุนายน 2562	341,500	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
11	พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์	อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์	1.จัดโครงการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ	ม.ค.62 – มิ.ย.62	-	งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
12	บุคลากรไม่สนใจเข้าร่วมโครงการตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้	หลักสูตรไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาบุคลากร	1.จัดโครงการพัฒนาสมรรถนะตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	ม.ค.62 – พ.ค.62	-	งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
13	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามระเบียบ	-หน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย -การสื่อสารภายในระหว่างเจ้าหน้าที่ไม่ชัดเจน	-มีการประชุมกำกับติดตามดำเนินงาน -จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	ตุลาคม 61 – กันยายน 62	-	งานการเงินและบัญชี
14	การเบิกจ่ายไม่ทันในปีงบประมาณ	-หน่วยงานมีความล่าช้าในการส่งเรื่องเบิกจ่ายมาที่งานการเงินและบัญชี -การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน	-วางแผนการเร่งรัดเรื่องเบิกจ่าย -ประชุมเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน	ตุลาคม 61 – กันยายน 62	-	งานการเงินและบัญชี
15	ข้อมูลไม่ถูกต้องและรายงานไม่ครบถ้วน	-ระบบ Error/อุปกรณ์ไม่ทันสมัย -ระบบ3มิติ ไม่มีการพัฒนา	-การจัดเก็บข้อมูลในระบบให้ครบถ้วน	ตุลาคม 61 – กันยายน 62	-	งานการเงินและบัญชี

## ภาคผนวก