

คู่มือ  
การบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570

## คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินการวางแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา 79 ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง ให้สามารถบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดหรือขจัดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบที่ประเมินเป็นมูลค่าของงบประมาณที่สูญหายไปและรูปแบบที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าได้ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายลดลงจนอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานสามารถยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ สำนัก และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นสำคัญ สามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อไป

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570 นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ผู้บริหารหน่วยงานและองค์กรในทุกระดับ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต่อเนื่อง จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## สารบัญ

คำนำ .....	1
บทที่ 1 ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม .....	3
บทที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....	6
1. ความเสี่ยง (Risk) .....	6
2. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	8
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง .....	11
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....	11
2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....	12
3. แนวทางบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม .....	12
บทที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยง .....	16
1. การวิเคราะห์องค์กร .....	17
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	18
3. การระบุความเสี่ยง .....	18
4. การประเมินความเสี่ยง .....	22
5. การตอบสนองความเสี่ยง .....	28
6. การติดตามและทบทวน .....	29
7. การสื่อสารและการรายงาน .....	29
บทที่ 5 แนวทางการบริหารความเสี่ยง .....	34
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) .....	35
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) .....	36
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) .....	37
4. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication) .....	38
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) .....	39
เอกสารอ้างอิง .....	41
ภาคผนวก .....	42

## บทที่ 1

### ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 โดยน้อมนำศาสตร์พระราชา พระบรมราโชบายในพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ประกอบกับทิศทางและแนวโน้มในอนาคต แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฉบับต่าง ๆ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาแห่งชาติ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว แผนพัฒนาจังหวัดนครปฐม แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นต้น รวมถึงข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากโครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และการระดมผู้บริหารและคณาจารย์หลากหลายสาขา ร่วมกันคิดอย่างบูรณาการ กำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และกฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินตนเองตามศักยภาพและผลการดำเนินงานเสนอต่อสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเลือกสังกัดกลุ่มอุดมศึกษา ปฏิรูประบบการบริหารจัดการสถาบันให้มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจนใช้หลักธรรมาภิบาล มีระบบประกันคุณภาพการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการทำงานแบบร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ การดำเนินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (university re-positioning building block) เป็นเครื่องมือเชิงระบบของรัฐในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาตามกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 20 ปี ภายใต้จุดเด่นและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์เป็นการขับเคลื่อนเชิงระบบ เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ดำเนินการแต่งตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ประเมินตนเอง และจัดทำแผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษา คณะกรรมการฯ ได้ประเมินตนเองเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ โดยสภามหาวิทยาลัยเลือกสังกัด กลุ่มที่ 5 ผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ (development of professional and specialists) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่การผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีความสามารถทางวิชาชีพระดับสูง หรือบัณฑิตสาขาจำเพาะตามความต้องการของประเทศ ในแต่ละคณะพัฒนาความรู้และนวัตกรรมรวมทั้งถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ และได้ให้ความเห็นชอบแผนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งกำหนดเป้าหมายของการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

**“สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญ ยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพ  
บุคลากรนอกวัยเรียน และสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อเศรษฐกิจและสังคม”**

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2567)

## เป้าหมายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้เลือกสังกัดกลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ ซึ่งเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มุ่งการผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีความสามารถทางวิชาชีพพระดับสูง หรือบัณฑิตสาขาจำเพาะตามความต้องการของประเทศในแต่ละขณะ พัฒนาความรู้และนวัตกรรมรวมทั้งถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยต้องเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ หรือจรรโลงศิลปะและวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงได้ปรับ Business Model ตามแนวทาง 5L ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพลิกโฉมอุดมศึกษาไว้ 5 เป้าหมาย ดังนี้

### เป้าหมายที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญตามความต้องการของประเทศ

มุ่งผลิตและพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตามความต้องการของประเทศ ผ่านการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะวิชาชีพพระดับสูง ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้น 5 กลุ่มสาขาวิชา ดังนี้ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทนทางวัฒนธรรม เกษตร อาหาร เทคโนโลยีชีวภาพ 3) ดิจิทัล วิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 4) โลจิสติกส์และธุรกิจระหว่างประเทศ และ 5) วิทยาศาสตร์สุขภาพ

### เป้าหมายที่ 2 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตครูสู่ความเป็นเลิศ

ผลิตบัณฑิตครูวิชาชีพที่มีคุณภาพ เป็นเลิศทางวิชาการ รอบรู้ในสาขาวิชา เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ พร้อมด้วยสมรรถนะวิชาชีพครูและจิตวิญญาณความเป็นครู ให้เป็น “ครูดี นักพัฒนาอดทน หมั่นเพียร”

### เป้าหมายที่ 3 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

พัฒนาบุคลากรนอกวัยเรียนให้มี ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของประเทศ

### เป้าหมายที่ 4 สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม ที่มีคุณค่า

สร้างความรู้และนวัตกรรม ที่มีคุณค่าต่อเศรษฐกิจและสังคม ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน และ start-ups สร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม ทรัพย์สินทางปัญญา

### เป้าหมายที่ 5 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการผลิตบัณฑิตวิชาชีพชั้นสูง

ส่งเสริมให้อาจารย์มีตำแหน่งวิชาการที่สูงขึ้น มีศักยภาพรองรับหลักสูตรใหม่ ก้าวนำภาคเอกชนและอุตสาหกรรมในสาขาวิชาชีพตน และสามารถจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของผู้เรียน

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2567)

## แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2566 –2570

### ปรัชญา พันธกิจ อัตลักษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้กำหนดปรัชญา พันธกิจ ค่านิยมหลัก อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ไว้ดังต่อไปนี้

ปรัชญา "การศึกษาสร้างคน คิดค้นภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่น"

พันธกิจ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ระบุไว้ใน มาตรา 7

“ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

จึงกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไว้เป็น 6 ประการ คือ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมและขยายโอกาสทางการศึกษา
2. ผลิตบัณฑิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง
4. วิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล และสืบสานพัฒนาโครงการพระราชดำริ
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
6. บริการวิชาการเพื่อพัฒนาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น

### เอกลักษณ์และอัตลักษณ์

เอกลักษณ์ บุรณาการความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

อัตลักษณ์ พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา

วิสัยทัศน์

“ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพ สร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า เป็นพลังปัญญาของสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

### ประเด็นยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญตามความต้องการของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตครูสู่ความเป็นเลิศและยกระดับคุณภาพการศึกษาภายนอก
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิจัย สร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่มีคุณค่า
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 มหาวิทยาลัยแห่งความสุข มีเสถียรภาพ บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามแนวทางความยั่งยืน มุ่งสู่ Smart University

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2567)

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยมีหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) บนพื้นฐานของกรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

#### 1. ความเสี่ยง (Risk)

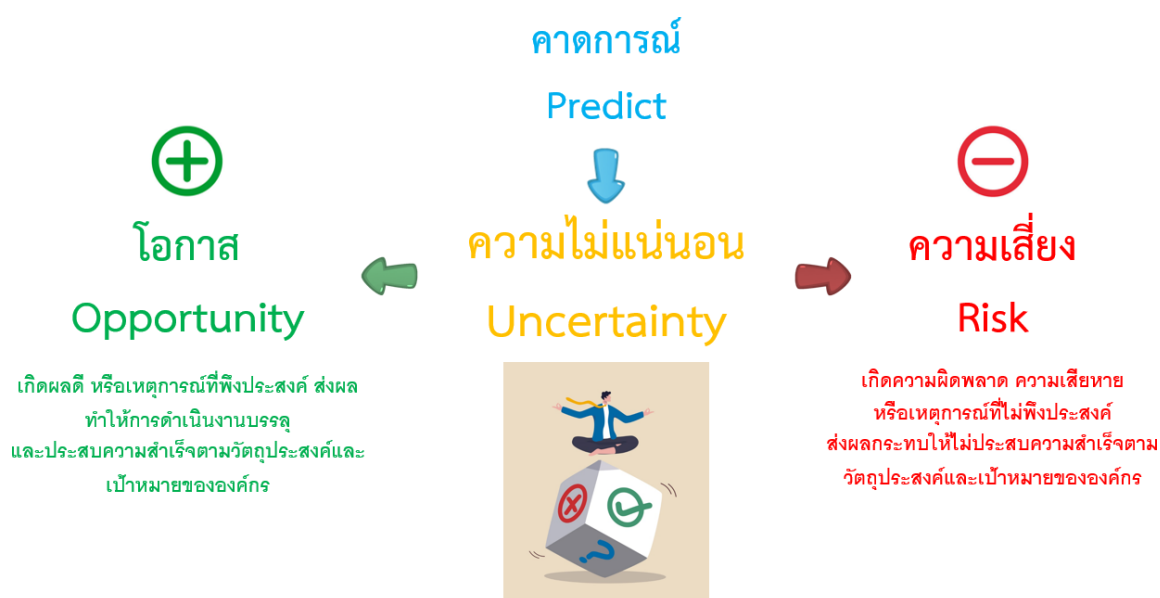
##### 1.1 ความหมายของความเสี่ยง

การคาดการณ์ (Predict) ถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดผลลัพธ์ได้ 2 ประกอบด้วย

1. โอกาส (Opportunity) คือ การคาดการณ์ถึงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นในอนาคต แต่หากเกิดขึ้น จะส่งผลด้านบวก หรือผลดี เกิดประโยชน์ หรือเหตุการณ์ที่พึงประสงค์ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2. ความเสี่ยง (Risk) คือ การคาดการณ์ถึงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นในอนาคต แต่หากเกิดขึ้น จะส่งผลด้านลบ หรือผลเสีย เกิดความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ส่งผลกระทบให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ ความเสี่ยง และ โอกาส เป็นของคู่กัน และการบริหารความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องกำจัดความเสี่ยงให้หมดสิ้นเสมอไป เพราะอาจทำให้เสียประมาณจำนวนมาก และการปฏิเสธว่าไม่มีความเสี่ยงซึ่งมีความเสี่ยง อาจทำให้เกิดความเสียหายมากขึ้น แสดงความสัมพันธ์ของโอกาสและความเสี่ยง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของโอกาสและความเสี่ยง

## 1.2 ความแตกต่างระหว่างปัญหาและความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงมีอุปสรรคสำคัญ คือ การแยกประเด็นปัญหาและความเสี่ยงออกจากกันไม่ได้ ซึ่งปัญหาและความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัญหาและความเสี่ยง

ปัญหา (Problem)	ความเสี่ยง (Risk)
สิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว / กำลังเกิดอยู่	สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น / อาจจะไม่เกิดขึ้น
เกิดในอดีตถึงปัจจุบัน	อาจเกิด / ไม่เกิดในอนาคต
เป็นความจริง ความแน่นอน	คาดการณ์ / ความไม่แน่นอน
เกิดผลกระทบเชิงลบ	เกิดผลกระทบเชิงบวก / เชิงลบ
เกิดความเสียหาย	มีโอกาสดผลกระทบลงได้
ต้องได้รับการแก้ไข / ปรับปรุง	สามารถลด/ป้องกันโอกาสเกิดได้

นอกจากนี้ ปัญหาและความเสี่ยง ยังมีความสัมพันธ์และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากปัญหามาไปสู่ความเสี่ยง หรือความเสี่ยงอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. “ความเสี่ยง” หากไม่ได้รับการบริหารจัดการ ลดโอกาส ลดผลกระทบ หรือป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกลายเป็น “ปัญหา”

ตัวอย่าง ความเสี่ยงอาจนำไปสู่ปัญหา

ตั้งแต่ปี 2565 – 2567 หลักสูตร A มีนักศึกษาสมัครเข้าเรียนตามจำนวนที่กำหนดมาโดยตลอด แต่ในปี 2568 มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง อาจทำให้มีความเสี่ยง ที่จำนวนนักศึกษามาสมัครเข้าเรียนในปี 2570 ลดลง เนื่องจากนักศึกษามีแนวโน้มที่จะไม่เห็นความสำคัญของการเรียนในหลักสูตร A หากหลักสูตร A ไม่บริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อถึงช่วงรับสมัคร ปี 2570 จึงพบปัญหา นักศึกษาที่มาสมัครเรียนมีจำนวนลดลง จนอาจทำให้ไม่สามารถเปิดสอนในปีการศึกษานั้นได้

2. “ปัญหา” หากไม่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุง ลดความเสียหาย อย่างถูกวิธี จนเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยเสี่ยง สามารถกลายเป็น “ความเสี่ยง”

ตัวอย่าง ปัญหาอาจนำไปสู่ความเสี่ยง

หลักสูตร B กำลังพบปัญหา มีจำนวนนักศึกษามาสมัครเข้าเรียนน้อยกว่าจำนวนที่หลักสูตรกำหนดอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2565 – 2567 และระหว่างการศึกษา มีนักศึกษาลาออก ทำให้มีอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง หากหลักสูตร A ไม่แก้ปัญหานี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยเสี่ยงที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนหลักสูตร การปิดหลักสูตร จนถึงการศึกษาจางในที่สุด

## 1.3 ที่มาของความเสี่ยง

ความเสี่ยง เกิดจากปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ มูลเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสียหาย ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด อย่างไร และทำไม โดยปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

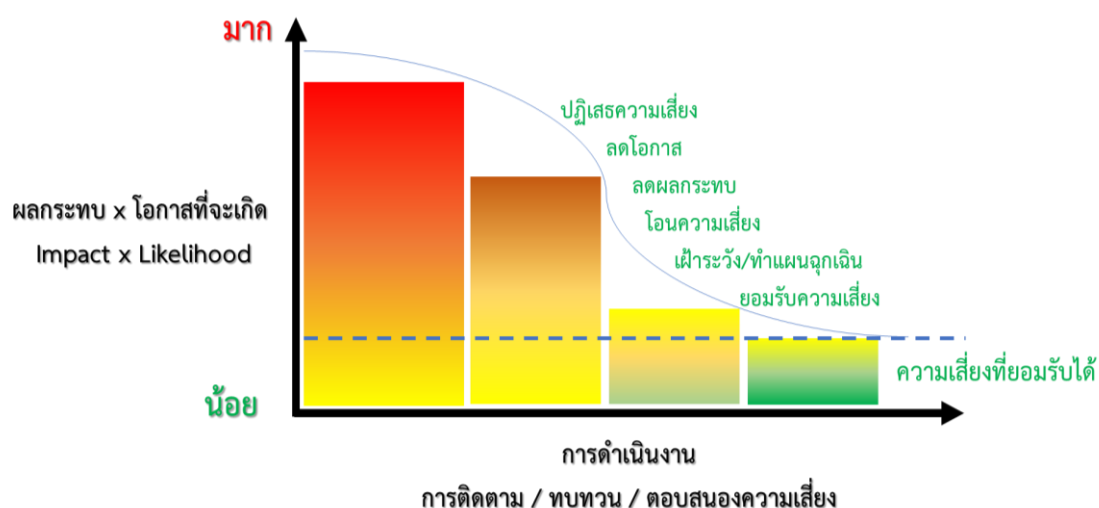
1. ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
2. ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของบุคลากร ระบบการทำงาน ฯลฯ

ดังนั้น ความเสี่ยง (RISK) เกิดจาก ปัจจัยความเสี่ยง (RISK Factor) ส่งผลในจำเป็นต้องการจัดการบริหารความเสี่ยง (RISK Management) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

จากภาพที่ 2 เมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่า มีความเสี่ยง ผู้บริหารต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนฯ เพื่อให้ลดผลกระทบและลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

## 2. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานแต่ละแห่งมีศักยภาพและความพร้อมของหน่วยงานแตกต่างกัน จึงควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ โดยมีหลักการ 8 ประการ ประกอบด้วย

### 2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีการบริหารจัดการในภาพรวม เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ และควรผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล เพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

## 2.2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง ที่มีหน้าที่กำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิผล โดยการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจะการความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

## 2.3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

มีการขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างพฤติกรรมที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
2. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
3. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
4. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

## 2.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและชัดเจน ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) รับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่เกิดความเสี่ยงในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## 2.5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยโดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

## 2.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกในการจัดกิจกรรมหรือโครงการ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

## 2.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องการรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล โดยข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุของความเสี่ยง ตัวลัษณ์ความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของสารสนเทศ มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทันต่อเวลา

## 2.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการทำงานโดยปกติ และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

### ข้อควรพิจารณา

เมื่อพิจารณากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แต่ละหน่วยงานอาจพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอน ดังนี้
  - 1.1 ทำความเข้าใจกับบุคลากร
  - 1.2 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
  - 1.3 เชื่อมโยงความเสี่ยงในทุกระดับภายในหน่วยงานหรือองค์กรตนเอง
  - 1.4 วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์
  - 1.5 ทำความเข้าใจ ทบทวน ติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
2. เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการประเมินผล
3. จัดทำรายงาน/สรุปการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการสนับสนุนการตัดสินใจภายในองค์กร

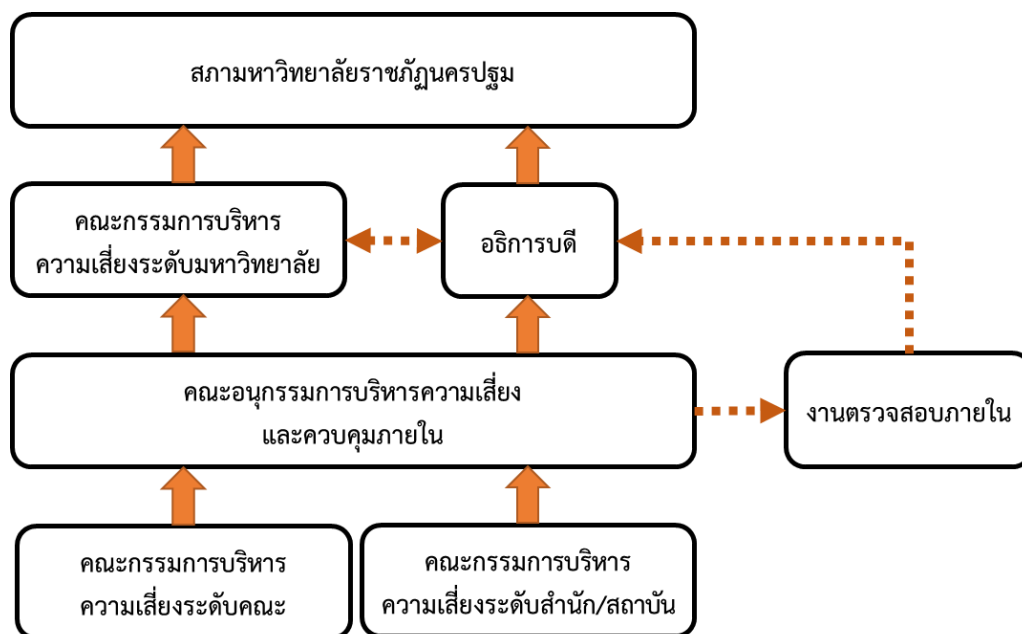
### บทที่ 3

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ด้านบริหารความเสี่ยงในทุกกระดับ และมีการจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนด วัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

#### 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการในทุกกระดับ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ สำนัก/สถาบัน และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จากภาพที่ 4 คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในแต่ละระดับมีผู้กำกับ ติดตามเป็นประธานกรรมการ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย มีผู้กำกับติดตาม ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน
2. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับคณะ และระดับสำนัก/สถาบัน มีผู้กำกับติดตามประกอบด้วย คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการ ประกอบด้วย รองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดีหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ประธานสาขาวิชาหรือ บุคลากรสาขาวิชาและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

โดยคณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่ ดังนี้

1. ด้านการควบคุมภายใน

1.1 ติดตามผลการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้

1.2 ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

1.3 รายงานผลการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้

1.3.1 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

1.3.2 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

2. ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1 กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

2.2 วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

2.3 จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (NPRU-RM1, NPRU-RM2, NPRU-RM3)

2.4 สรุปผลการดำเนินงานและจัดทำ รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน (NPRU-RM4) และเสนอต่อมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. เพื่อให้หน่วยงานระดับสาขาวิชา คณะ ศูนย์/สำนัก และมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โอกาส และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

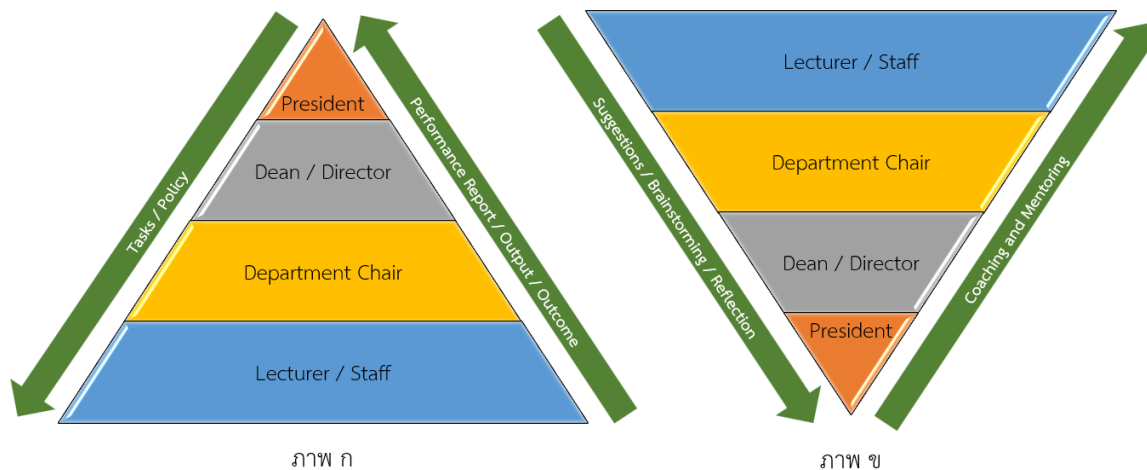
3. เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากร สาขาวิชา คณะ ศูนย์/สำนัก มหาวิทยาลัย และชุมชน โดยรอบ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. เพื่อวางแผนจัดการความเสี่ยง ดำเนินงาน ตลอดจนการกำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงในระดับสาขาวิชา คณะ ศูนย์/สำนัก และมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ และมีการบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงร่วมกันในทุกระดับ

3. แนวทางบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พิจารณากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับ โดยเชื่อมโยงนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติการ และมีการรายงานผลจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับบริหาร ดังภาพที่ 5 (ก) และการเชื่อมโยงด้านการระดมความคิด ข้อเสนอแนะด้านความเสี่ยงจากระดับปฏิบัติการมาสู่ระดับบริหาร และการกำหนดแนวทางและกำกับติดตามจากระดับบริหารไปยังระดับปฏิบัติการ ดังภาพที่ 5 (ข) แสดงดังภาพการเชื่อมโยงองค์กรในรูปแบบพีระมิด ภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การเชื่อมโยงองค์กรรูปแบบพีระมิต

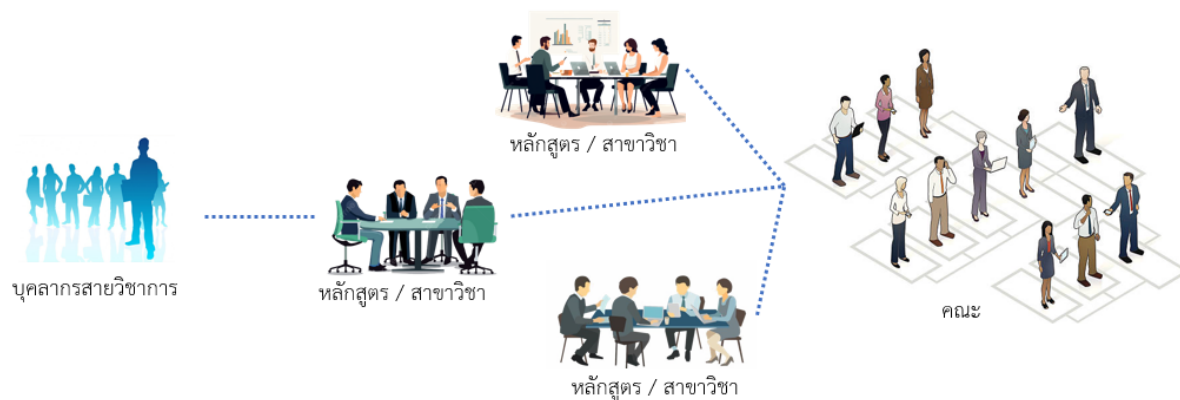
**การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (RISK Culture)**

มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินการเชื่อมโยงด้านความเสี่ยงภายในองค์กร โดยเริ่มสร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรตั้งแต่ระดับสาขาวิชา คณะ ศูนย์ สำนัก และหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในการบริหารความเสี่ยงมาสู่ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำความเข้าใจกับความคุ้นเคยกับการวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกๆระดับ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การเชื่อมโยงด้านความเสี่ยงภายในองค์กรระดับมหาวิทยาลัย

จากภาพที่ 6 หน่วยงานระดับคณะ มีการสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับบุคลากรสาขาวิชาการ มาสู่ระดับหลักสูตร / สาขาวิชา และรวบรวมมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานเพื่อบริหารความเสี่ยงระดับคณะ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การเชื่อมโยงด้านความเสี่ยงภายในองค์กรระดับคณะ

จากภาพที่ 7 หน่วยงานระดับศูนย์ / สำนัก มีการสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับบุคลากรสายสนับสนุน มาสู่ระดับฝ่าย/กอง/งาน หรือหน่วยงานย่อย และรวบรวมมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานเพื่อบริหารความเสี่ยงระดับศูนย์/สำนัก ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การเชื่อมโยงด้านความเสี่ยงภายในองค์กรระดับศูนย์/สำนัก

## ตัวอย่าง

ตัวอย่างความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับหลักสูตรสู่ระดับคณะ  
หลักสูตรหรือสาขาวิชา วิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า  
ระดับบุคลากร มีปัจจัยเสี่ยง คือ ในการปรับหลักสูตรรอบต่อไป บุคลากรมีคุณสมบัติไม่ครบตาม  
หลักสูตร OBE

ระดับหลักสูตร/สาขาวิชา มีความเสี่ยงที่หลักสูตรจะไม่ได้รับการรับรอง ทำให้ไม่สามารถเปิดรับ  
นักศึกษา และอาจถูกปิดหลักสูตรได้

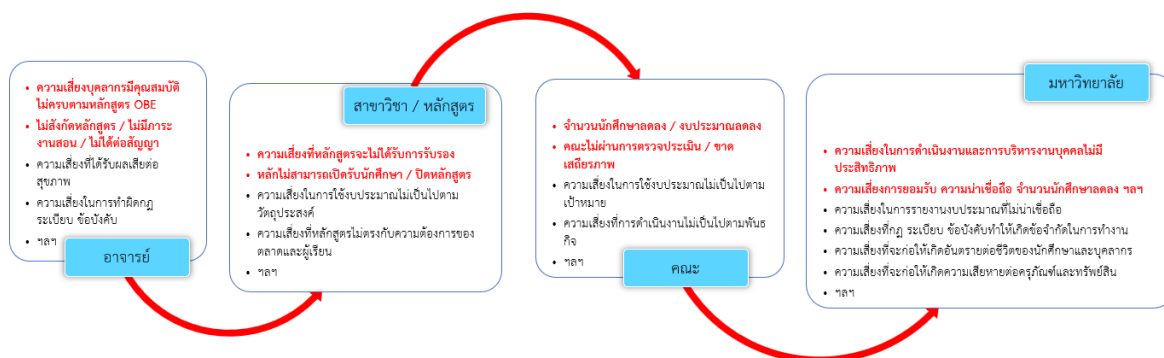
ระดับคณะ มีความเสี่ยงทำให้อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาที่มาสมัครเรียนลดลง ทำให้ได้รับการ  
จัดสรรงบประมาณลดลง และอาจไม่ผ่านการตรวจประเมินหรือไม่มีเสถียรภาพ

ระดับมหาวิทยาลัย มีความเสี่ยงในการดำเนินงานและการบริหารงานบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ และ  
อาจมีความเสี่ยงด้านการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และมีจำนวนนักศึกษาลดลง ฯลฯ

จากความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับหลักสูตรสู่ระดับคณะและมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากตัวบุคคลากร หรือขั้นตอน หรือนโยบายระดับย่อยซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงที่ร้ายแรงได้ โดยแสดงความเชื่อมโยงของความเสี่ยงดังภาพที่ 9

## ตัวอย่างความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับหลักสูตรสู่ระดับคณะ

### RISK Culture



ภาพที่ 9 ตัวอย่างความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับหลักสูตรสู่ระดับคณะ

## บทที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ก่อตั้งขึ้นภายใต้คณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ประกอบด้วย สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA) และ สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) โดยใช้การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017 ที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น แบ่งออกเป็น 20 หลักการใน 5 องค์ประกอบ คือ

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

แสดงรายละเอียด 20 หลักการใน 5 องค์ประกอบ จากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017 ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 รายละเอียด 20 หลักการใน 5 องค์ประกอบ ตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017

## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของกระบวนการตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017 จึงกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ห้วงค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน

### 1. การวิเคราะห์ห้วงค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทำการวิเคราะห์ห้วงค์กรโดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อให้เข้าใจหน้าที่และพันธกิจตามกฎหมาย แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ห้วงค์กร ได้แก่

1. SWOT Analysis สำหรับวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. PESTLE Analysis สำหรับวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห้วงค์กร ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์ห้วงค์กรด้วย SWOT Analysis และ PESTLE Analysis

### ข้อควรพิจารณา

1. จุดแข็งมีความเสี่ยงซ่อนอยู่หรือไม่ ?
2. จุดอ่อนเป็นปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ? หรือ เป็นความไม่แน่นอนที่อาจเป็นความเสี่ยง ?
3. โอกาสที่พบมีความไม่แน่นอนซ่อนอยู่หรือไม่ ?
4. อุปสรรคที่พบเป็นอุปสรรคจากภายในหรือจากภายนอก ?

## 2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กรการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยงโดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น 5 ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

## 3. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

1. เหตุการณ์ความเสี่ยง
2. สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
3. ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง (RISK Identification) โดยแสดงรายงานความเสี่ยงทั้งหมด (RISK Inventory) ดังตารางที่ 2

รหัส	เหตุการณ์ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ
1	ความเสี่ยงจำนวนนักศึกษาคงอยู่ลดลง เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยคู่แข่งเปิดหลักสูตรที่หลากหลาย และมีความน่าสนใจเป็นที่ยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่มีความน่าสนใจ</li> <li>หลักสูตรไม่เป็นที่ยอมรับ</li> <li>สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเชื่อมั่นลดลง</li> <li>หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้ต้องปรับหลักสูตร อาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังและงบประมาณ</li> </ul>
2	ความเสี่ยงที่จำนวนการคงอยู่และการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบกับปีการศึกษาปัจจุบันกับปีการศึกษาย้อนหลังต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัญหาส่วนตัวของนักศึกษา</li> <li>ปัญหาด้านการเรียนของนักศึกษา</li> <li>ทัศนคติที่มีต่อหลักสูตรที่เรียน มหาวิทยาลัยที่เรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้ต้องปรับหลักสูตร อาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังและงบประมาณ</li> <li>เกิดเหตุร้ายอันส่งผลต่อชีวิต ทรัพย์สินชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย</li> </ul>
3	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและยอมรับหลักสูตรออนไลน์ และความเสี่ยงในการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ</li> <li>หลักสูตรไม่ได้เป็นที่ยอมรับ</li> <li>ความสอดคล้องของค่าใช้จ่าย</li> <li>การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่เปิดดำเนินการ / กลุ่มเป้าหมายไม่สนใจ</li> <li>เสียงบประมาณเบื้องต้น / เตรียมความพร้อม / ประชาสัมพันธ์</li> </ul>
4	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและการยอมรับหลักสูตรขยายโอกาสแบบสหวิทยาการ และความเสี่ยงในการเปิดหลักสูตรที่ไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ</li> <li>หลักสูตรไม่ได้รับการยอมรับ</li> <li>การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่เปิดดำเนินการ / กลุ่มเป้าหมายไม่สนใจ</li> <li>เสียงบประมาณดำเนินการ / เตรียมความพร้อม / ประชาสัมพันธ์</li> <li>อัตรากำลัง / ศักยภาพอาจารย์</li> </ul>
5	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและการยอมรับหลักสูตรพหุปริญญา และความเสี่ยงในการเปิดหลักสูตรพหุปริญญา ที่ไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่รองรับการเปิดหลักสูตรพหุปริญญาจนำทำให้ไม่สามารถเปิดหลักสูตรได้ทันตามกำหนดเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ</li> <li>หลักสูตรไม่ได้รับการยอมรับ</li> <li>การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่รองรับการดำเนินการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่เปิดดำเนินการ / กลุ่มเป้าหมายไม่สนใจ</li> <li>เสียงบประมาณดำเนินการ / เตรียมความพร้อม / ประชาสัมพันธ์</li> <li>อัตรากำลัง / ศักยภาพอาจารย์</li> </ul>

### การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) ทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภท ความเสี่ยงเดียวกัน โดยการกำหนดประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน โดยมีประเภทความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้กำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน / การดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บุคลากรในด้านต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน / ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Financial Risk / R – Reporter Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดธุรกรรมทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

5. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง (Reputational Risk) ความเสี่ยงหรือความเสียหายต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

6. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากความปลอดภัย ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ปลอดภัย อากาศไม่ถ่ายเท มีฝุ่นละอองมาก ส่งผลต่อสุขภาพ

9. ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk) เหตุการณ์ความเสี่ยงในการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ความโปร่งใสของการใช้อำนาจในตำแหน่งและหน้าที่ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารทรัพยากรภาครัฐ

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง (RISK Identification) โดยแสดงรายงานความเสี่ยงทั้งหมด (RISK Inventory) ดังตารางที่ 2

รหัส	ความเสี่ยง	Strategic Risk	Operational Risk	Financial Risk	Laws and Regulations Risk	Reputational Risk	Environment Risk	Technology Risk	Corruption Risk
1	ความเสี่ยงจำนวนนักศึกษาคงอยู่ลดลง เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยคู่แข่งเปิดหลักสูตรทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่หลากหลาย และมีความน่าสนใจเป็นที่ยอมรับ	✓							
2	ความเสี่ยงที่จำนวนการคงอยู่และการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบปีการศึกษาปัจจุบันกับปีการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี	✓							
3	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและยอมรับหลักสูตรออนไลน์ และความเสี่ยงในการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย		✓			✓		✓	
4	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและการยอมรับหลักสูตรขยายโอกาสแบบสหวิทยาการ และความเสี่ยงในการเปิดหลักสูตรที่ไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย		✓			✓			
5	ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือและการยอมรับหลักสูตรพหุปริญญา และความเสี่ยงในการเปิดหลักสูตรพหุปริญญา ที่ไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ไม่รองรับการเปิดหลักสูตรพหุปริญญาจนทำให้ไม่สามารถเปิดหลักสูตรได้ทันตามกำหนดเวลา	✓	✓		✓	✓			

#### 4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน

2. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

3. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการนำประเด็นความเสี่ยงมาประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และเมื่อเกิดสถานการณ์ดังกล่าวแล้ว จะส่งผลกระทบต่อ (Impact) ทำให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานและเป้าหมายมากน้อยเพียงใด โดยเมื่อนำทั้ง 2 ส่วนมาพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ได้ระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งแสดงในรูปแบบตาราง ดังภาพที่ 12





ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ/ความรุนแรง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

ภาพที่ 12 ระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

จากภาพที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ช่องตารางสีเขียวมีความเสี่ยงระดับต่ำ ช่องตารางสีเหลืองมีความเสี่ยงระดับปานกลาง ช่องตารางสีส้มมีความเสี่ยงระดับสูง ช่องตารางสีแดงมีความเสี่ยงระดับสูงมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
16 - 25	สูงมาก		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
10 - 15	สูง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4 - 9	ปานกลาง		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 - 3	ต่ำ		ระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ภาพที่ 13 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

### ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากพายุฤดูร้อนทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ มีความถี่ที่จะเกิดขึ้น 1 ปี / ครั้ง มีผลกระทบทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามแผน ไม่น้อยกว่า 70%

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ เกิดจากการกำหนด โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ด้านการปฏิบัติงาน ดังนี้

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	ความถี่
5	สูงมาก	1 เดือน / ครั้ง
4	มาก	2 - 6 เดือน / ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี / ครั้ง
2	น้อย	2-4 ปี / ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี / ครั้ง

ผลกระทบ (Impact) ด้านการปฏิบัติงาน

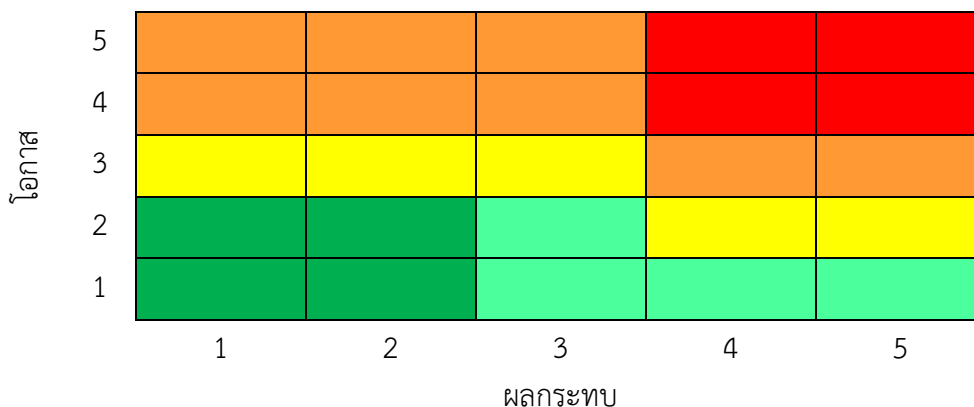
ระดับ	ความหมาย	ความถี่
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %

**Degree of Risk = Likelihood x Impact**

**ระดับความเสี่ยง = 3 x 3 = 9**

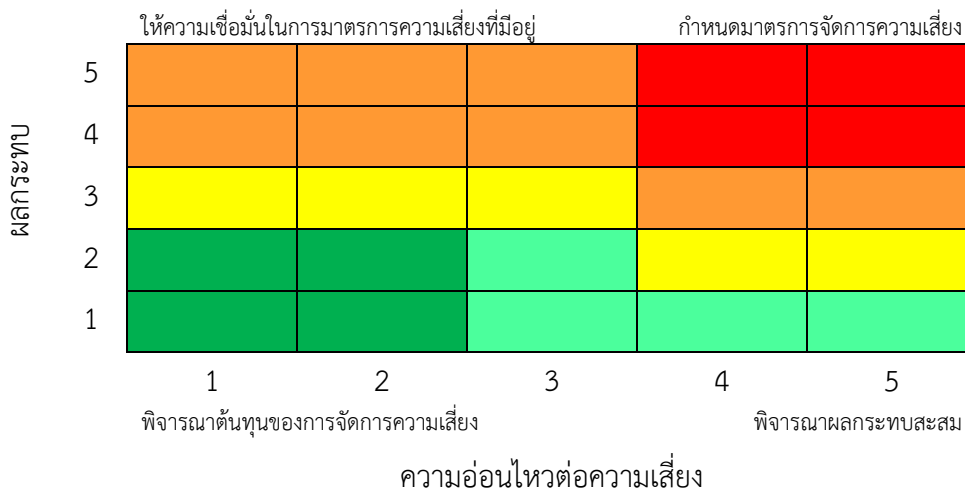
ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากพายุฤดูร้อน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้	3	3	9	ปานกลาง

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง



#### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพด้านล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามความเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



การกำหนดโอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ระดับมหาวิทยาลัย

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)					
ระดับ	ความหมาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)			
		ด้านกลยุทธ์	ด้านการปฏิบัติงาน	ด้านการเงิน	ด้านสิ่งแวดล้อม
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %	ไม่เกิน 50,000 บาท	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %	50,001 – 500,000 บาท	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %	500,001 – 1,000,000 บาท	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %	1,000,001 – 5,000,000 บาท	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %	สำเร็จตามแผน 1- 60 %	มากกว่า 5,000,000 บาท	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง
ระดับ	ความหมาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)			
		ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ		ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง	
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ		มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย	
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ		มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย	
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้		มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์	
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ		มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์	
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย		มีการเผยแพร่ข่าวทางสถานีโทรทัศน์	

### แนวทางการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีบริบทและลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน จึงอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ แต่ละหน่วยงานจึงสามารถเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงจากการกำหนดโอกาส / ความถี่ที่จะเกิด และ ผลกระทบ ของตนเองได้ โดยสามารถพิจารณาจากแนวทางการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง ต่อไปนี้

#### ด้านผลกระทบ

ระดับ	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
2	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ

## ด้านโอกาส

ระดับ	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ ความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิด 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 5 ปี

## ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ระดับ	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

## ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

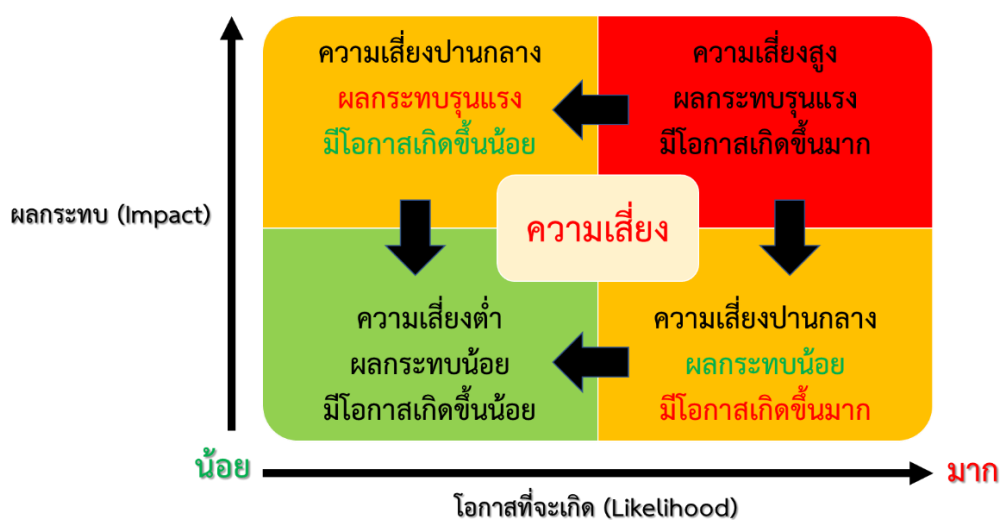
ระดับ	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3 - 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า 6 เดือน

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง

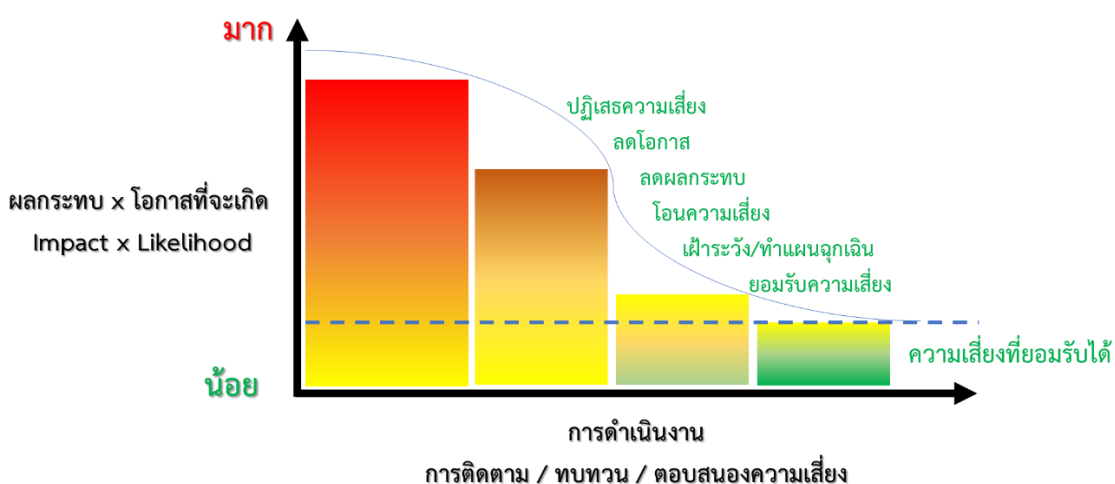
การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

1. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
2. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นการลดโอกาส / ความถี่ที่จะเกิด หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น ดังภาพที่ 13 และภาพที่ 14



ภาพที่ 13 การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาส/ความถี่หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น



ภาพที่ 14 การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาส/ความถี่หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบกราฟ

จากภาพที่ 13 และภาพที่ 14 แนวคิดของการบริหารความเสี่ยง คือ การลดโอกาส/ความถี่หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนจากสีแดงเป็นสีส้ม หรือเปลี่ยนจากสีส้มเป็นสีเขียว จนอยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

1. ปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
2. การลดโอกาสของความเสี่ยง โดยการวางระบบการควบคุมภายใน
3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง
4. การโอนความเสี่ยง
5. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
6. ใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น
7. การทำแผนฉุกเฉิน เป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นโดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน
8. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อบางเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

## 6. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## 7. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ (Top Down) และจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูล ความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ

### นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ผู้บริหารยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

#### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

#### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

## ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	ผลการบริหารความเสี่ยง
1. การใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	<p>การควบคุมหรือลดความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามความเหมาะสม</li> <li>2. กำกับ ติดตามการดำเนินการใช้งบประมาณตามที่กำหนด</li> <li>3. ฝ่ายนโยบายและแผน มีการปรับปรุงแบบและขั้นตอนเร่งรัดการใช้งบประมาณ ทำให้ผลการเบิกจ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</li> </ol>	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นมากกว่าปีงบประมาณ 2565 และไม่เหลืองบประมาณผูกพันดั้งเดิม
2. ความพร้อมของบุคลากรในการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งชำนาญการไม่สอดคล้องกับภาระงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	<p>การควบคุมหรือลดความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริหารจัดการงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม</li> <li>2. กำกับติดตาม ให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรที่อยู่ในช่วงของการทำผลงานเพื่อขอตำแหน่ง ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งชำนาญการ</li> <li>3. จัดทำ หรือ ปรับปรุงประกาศ มหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับภาระงานของบุคลากร</li> </ol>	มหาวิทยาลัยจัดทำประกาศและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยมี หน่วยงาน รับผิดชอบตำแหน่งทางวิชาการ จัดกิจกรรมให้ความรู้ และสนับสนุนการดำเนินการตามขั้นตอนการขอตำแหน่ง ตำแหน่งทางวิชาการ คณะและสาขาวิชาทำความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมบุคลากรในการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งชำนาญการ
8. ไม่มีเทคโนโลยีที่จะนำมาช่วยในการให้บริการ	<p>การโอนความเสี่ยง โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการสำรวจพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม สามารถช่วยในการให้บริการ</li> <li>2. ทำความร่วมมือกับสำนักคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการให้บริการเพิ่มขึ้น</li> </ol>	หน่วยงานให้บริการมีระบบสารสนเทศสำหรับช่วยให้บริการเพิ่มขึ้น

## ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ผลการบริหารความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยที่ส่งผลในเกิดการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
	ก่อน	หลัง		
1. การใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	16 (4 x 4) สูงมาก	9 (3 x 3) ปานกลาง	ลดลง	การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น มีอัตราการใช้จ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นไป สามารถบริหารโครงการ/กิจกรรมที่ใช้งบผูกพันธตามเป้าหมายที่กำหนด และมีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนต่อเนื่องไปยังปีงบประมาณต่อไป ทำให้โอกาสในการเกิดความเสี่ยงลดลง และผลกระทบที่อาจเกิดกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย สร้างความเข้มแข็งภายใน พัฒนาคน การจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการ และยกระดับเข้าสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลลดลง ความเสี่ยงในการถูกลดงบประมาณในปีงบประมาณต่อไปลดลง
2. ความพร้อมของบุคลากรในการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการและ ตำแหน่งชำนาญการไม่สอดคล้องกับ ภาระงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	1 (3 x 5) สูงมาก	4 (2 x 2) น้อย	ลดลง	1. มหาวิทยาลัยฯ จัดทำและปรับปรุงประกาศและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการต่อสัญญาจ้างที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาผลงานได้ตรงตามสาขาวิชาชีพของตนเอง โดยมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นระยะ และมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด 2. หน่วยกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จัดกิจกรรมให้ความรู้และ สนับสนุนการดำเนินการตามขั้นตอนการขอ กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ โดยพบว่า มีบุคลากรสายวิชาการได้กำหนดตำแหน่งทาง วิชาการเพิ่มขึ้น และมีบุคลากรสายสนับสนุนได้รับกรกำหนด ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้น

ความเสี่ยง	ผลการบริหารความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยที่ส่งผลในเกิดการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
	ก่อน	หลัง		
				3. มหาวิทยาลัยฯ มีเกณฑ์การประเมินภาระงานที่สอดคล้องกับภาระงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จากปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลให้โอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการผลิตบัณฑิตวิชาชีพชั้นสูงลดลง
8. ไม่มีเทคโนโลยีที่จะนำมาช่วยในการให้บริการ	8 (2 x 4) ปานกลาง	4 (2 x 2) น้อย	ลดลง	1. หน่วยงานที่ต้องกักตุนเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการเฉพาะงานที่จำเป็นร่วมกับสำนักคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการให้บริการเพิ่มขึ้น 2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานของส่วนกลางหรือส่วนรวม จะได้รับการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการตั้งแต่ช่วงทำแผนยุทธศาสตร์ และจัดสรรหรือจัดหางบประมาณทำความเหมาะสม ทั้งนี้ ในปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างระบบ ERP เพื่อช่วยในการบริหารงานและให้บริการของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้โอกาสที่จะไม่มีเทคโนโลยีที่จะนำมาช่วยในการให้บริการลดลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย สร้างความเข้มแข็งภายใน พัฒนาค้น การจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการ และยกระดับเข้าสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลลดลงตามลำดับ

## บทที่ 5 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า กิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในเรื่องต่อไปนี้

- ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดจากการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหารและหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

- ด้านการรายงานทางการเงิน(Financial Reporting)รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

- ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย(Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบเหล่านั้น

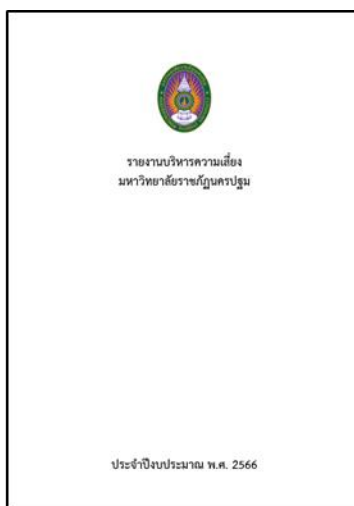
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

## 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

การควบคุม	การดำเนินการ
การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม โดยมหาวิทยาลัยฯ ได้กำหนดนโยบายและดำเนินงาน ITA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินงาน ITA ประจำปีงบประมาณ 2566 (งานกฎหมายและนิติการ)</li> <li>• แผนปฏิบัติการ มาตรการ นโยบาย</li> <li>• คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
ผู้กำกับดูแลมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยฯ มีการบริหารงาน การดำเนินงานและการปฏิบัติงานโดยอิสระ</li> <li>• การประเมินและตรวจสอบจากคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก และสถาบัน ปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายบริหาร</li> </ul>
ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างการบริหาร</li> <li>• คำสั่งแต่งตั้งผู้บริหาร การมอบอำนาจให้กำกับดูแลงานตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>• คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามพันธกิจมหาวิทยาลัย</li> </ul>
การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติราชการ หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นธรรม</li> <li>• มีการทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>• สวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน</li> <li>• สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก 6 เดือน</li> <li>• การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> </ul>

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานและดำเนินงานโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายใน
- ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอ
- ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์
- ระบุและการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน มีการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ



แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง  
ณ วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

จุดประสงค์ ๑. เพื่อให้มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้  
วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
ตามความเสี่ยง ๕ ด้านของมหาวิทยาลัย (1) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (3) ความเสี่ยงด้านวิชาการ (4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (5) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

จุดมุ่งหมาย	มาตรการ	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัด	ระดับความเสี่ยง		ระดับของความเสี่ยง		
					สูง	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
ณ วันที่ ๑๑ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

จุดประสงค์ ๑. เพื่อให้มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้  
วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
ตามความเสี่ยง ๕ ด้านของมหาวิทยาลัย (1) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (3) ความเสี่ยงด้านวิชาการ (4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (5) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

จุดมุ่งหมาย	มาตรการ	การประเมินความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ผู้ติดตาม	ผลการประเมิน	ปัญหาอุปสรรค	หมายเหตุ
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	๑.1.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.1.1.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	๑.2.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.2.1.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
๑. บริหารงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	✓	✓	๑.3.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	๑.3.1.1.1.1. พัฒนาระบบงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน



ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมขีดความสามารถด้านวิชาการและการบริการ (9 ปีงบประมาณ 23 ศักดิ์ศรี)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วย วัด	ปีงบประมาณ					ที่มา
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.1 เสริมขีดความสามารถด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ	1.1.1 จำนวนวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติ	ฉบับ	5	5	5	5	5	แผนพัฒนาฯ
	1.1.2 จำนวนวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ	ฉบับ	3	2	3	-	-	
	1.1.3 ร้อยละของวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติ	ร้อยละ	ไม่ต่ำกว่า 50	ไม่ต่ำกว่า 55	ไม่ต่ำกว่า 60	ไม่ต่ำกว่า 65	ไม่ต่ำกว่า 70	
	1.1.4 ร้อยละของวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ	ร้อยละ	ไม่ต่ำกว่า 50	ไม่ต่ำกว่า 55	ไม่ต่ำกว่า 60	ไม่ต่ำกว่า 65	ไม่ต่ำกว่า 70	
1.2 ผลิตบัณฑิตคุณภาพดีทาง และวิชาชีพ	1.2.1 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ประกอบอาชีพที่มีรายได้	ร้อยละ	ไม่ต่ำกว่า 90	ไม่ต่ำกว่า 90	ไม่ต่ำกว่า 90	ไม่ต่ำกว่า 90	ไม่ต่ำกว่า 90	แผนพัฒนาฯ
	1.2.2 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ทำงานในอุตสาหกรรมมูลค่าเพิ่มสูง	ร้อยละ	-	-	-	ไม่ต่ำกว่า 50	ไม่ต่ำกว่า 50	

**ระบบสารสนเทศบุคลากร Online service portal for faculty and staff**

- ★ การใช้งานอินเทอร์เน็ต**
  - ระบบ Single Sign On
  - NPRU MAC Authentication Management System
- ★ การเรียนการสอน**
  - ระบบบริการระบบลงทะเบียนเรียนและสอน (Registration And Information System)
  - ระบบจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (NPRU Online-Courses)
  - ระบบประเมินภาระงาน (Work Load Assessment System)
  - ระบบลงทะเบียนสอบ: EXIT EXAM (Exit-Exam System)
- ★ สนับสนุนการปฏิบัติงาน**
  - ระบบแสดงข้อมูลบุคลากร (สำหรับบุคลากรทั่วไป)
  - ระบบจัดการเอกสารลงเรียน (สำหรับผู้ดูแลด้านเอกสารและการเงิน)
  - ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (NPRU E-Document)
  - ระบบท่าจอดรถอัตโนมัติ (Automatic Car Parking System)
  - ระบบจองห้องเรียน (Online Reservation And Borrowing System)
  - คลังหนังสืออิเล็กทรอนิกส์และงานวิจัยทางงานวิจัย (NPRU E-Book)
  - ระบบทรัพย์สินและของคลัง (NPRU Asset And NPRU Store)
  - ระบบสารสนเทศข่าวประชาสัมพันธ์ (NPRU E-News)
  - ระบบรายงานการดำเนินงานงบประมาณ (Budget Report System)
  - ระบบจองรถออนไลน์ (Online Vehicle Reservation System)
  - ระบบงานข้อมูลจัดการบริหารคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online System)
  - ระบบการประเมินผลงานวิจัย (NPRU E-SAR)
  - ระบบสารสนเทศการรู้เท่าทัน (Knowledge Management)
  - 3D ฝึกอบรมการใช้งาน "อีกรรฐาจารย์"
  - ระบบเอกสารประเมินการประเมินออนไลน์ (Meeting Document Management System)
- ★ การติดต่อ**
  - ระบบอีเมลอิเล็กทรอนิกส์ (NPRU Mail)
  - ระบบอีเมลอิเล็กทรอนิกส์ (NPRU Webmail)
  - ระบบหมายเลขโทรศัพท์ (NPRU VoIP)
- ★ เว็บไซต์**
  - เว็บไซต์อาจารย์ (Lecturer Personal Websites)
  - เว็บไซต์หน่วยงานภายใน (NPRU Internal Departments)
- ★ เอกสาร/ตีพิมพ์**
  - ฐานข้อมูลงานวิจัย (NPRU - Online Journal And Research Databases)
  - คลังหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (NPRU E-Book)

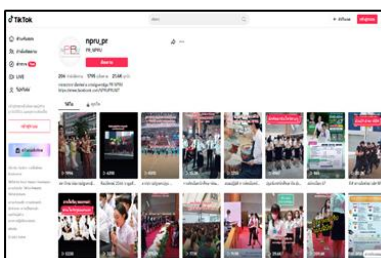
---

**ระบบสารสนเทศนักศึกษา Online service portal for Student**

- ★ การใช้งานอินเทอร์เน็ต**
  - ระบบ Single Sign On
  - NPRU MAC Authentication Management System
- ★ การเรียนการสอน**
  - ระบบบริการระบบลงทะเบียนเรียนและสอน (Registration And Information System)
  - ระบบประเมินอาจารย์สอน (Lecturer Evaluation System)
- ★ สนับสนุนการเรียนรู้**
  - ระบบประเมินผลสอบตรงเข้ามหาวิทยาลัย (IT Exit Exam)
  - ระบบกิจกรรมนักศึกษา (Student Activity Management System)
  - ระบบจัดการหนี้คงค้าง (Student Loan Management System)
  - ระบบการดำเนินงานก่อนจบ (The Employment Situation Of Graduates System)
  - ระบบจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (NPRU Online-Courses)
- ★ การติดต่อ**
  - ระบบอีเมลอิเล็กทรอนิกส์ (NPRU Mail)
  - ระบบอีเมลอิเล็กทรอนิกส์ (NPRU Webmail)
- ★ เอกสาร/ตีพิมพ์**
  - ฐานข้อมูลงานวิจัย (NPRU - Online Journal And Research Databases)
  - คลังหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (NPRU E-Book)

#### 4. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

- ให้ความสำคัญในการใช้สารสนเทศและการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์
- สื่อสารตามลำดับโครงสร้างการบริหาร และการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน
- จัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด



## 5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

- มีกิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินทั้งสองวิธีร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ
- หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



พลิก ความเสี่ยง ให้เป็น โอกาส

การมองอนาคตที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์  
และหาทางจัดการ ป้องกัน ควบคุม  
เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์  
นำไปสู่การบริหารเชิงรุก

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University). เข้าถึงได้จาก <https://reinventing.mhesi.go.th/>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564). นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. เข้าถึงได้จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/pr-executive-news/2974-2565-5.html>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564). (ร่าง) ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570. เข้าถึงได้จาก <https://www.bcg.in.th/drivenstrategies-and-plans/>
- คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล, การควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO. เข้าถึงได้จาก [https://www.rama.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/article/03092016-0912](https://www.rama.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03092016-0912)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2566 – 2570. เข้าถึงได้จาก [https://www.npru.ac.th/admin/file\\_images/20240926112453\\_0b8f304f41a28e9ac7a26b6ad20139c7.pdf](https://www.npru.ac.th/admin/file_images/20240926112453_0b8f304f41a28e9ac7a26b6ad20139c7.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563. เข้าถึงได้จาก [https://psdg.mof.go.th/th/view/attachment/file/3134353438คู่มือการบริหารความเสี่ยง-สป.กค.-ปีงบ-2563%20\(1\).pdf](https://psdg.mof.go.th/th/view/attachment/file/3134353438คู่มือการบริหารความเสี่ยง-สป.กค.-ปีงบ-2563%20(1).pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.ops.go.th/th/data-store/archive-documents/100-other-doc/2110-ops-riskplan2020>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือบริหารความเสี่ยงของสวทช. ประจำปี 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.nstda.or.th/home/nstda\\_post/enterprise-risk-management-2564/](https://www.nstda.or.th/home/nstda_post/enterprise-risk-management-2564/)

ภาคผนวก

**แบบฟอร์ม**  
**เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง**

**ด้านผลกระทบ**

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน ... บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ...
4	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน ... บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ...
3	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน ... บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ...
2	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน ... บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ...
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ ... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน ... บาท หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ ...

## ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

## ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือ ความถี่ของการเกิดขึ้นทุก 1 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 90% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 69% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	โอกาสเกิด 20 - 39% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20% ในช่วงระยะเวลาของงาน / ระบบ / โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 5 ปีต่อครั้ง

## ด้านกลยุทธ์

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 - 60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
2	น้อย	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
1	น้อยมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %

## ด้านการปฏิบัติงาน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 - 60 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
2	น้อย	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
1	น้อยมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %

### ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

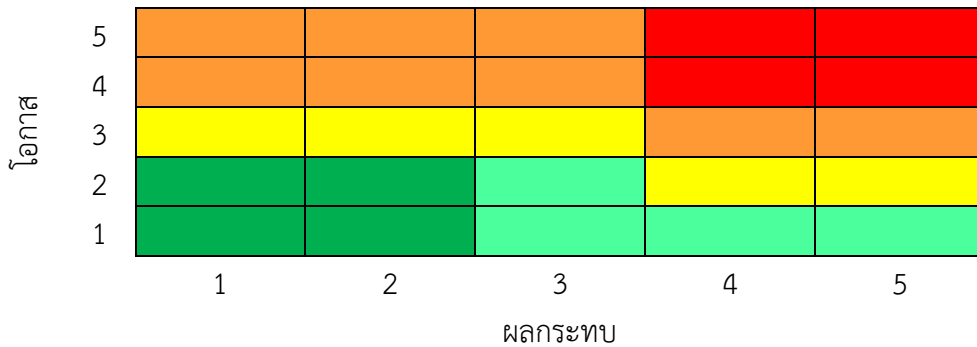
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

### ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีและไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 เดือน
2	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3 - 6 เดือน
1	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า 6 เดือน

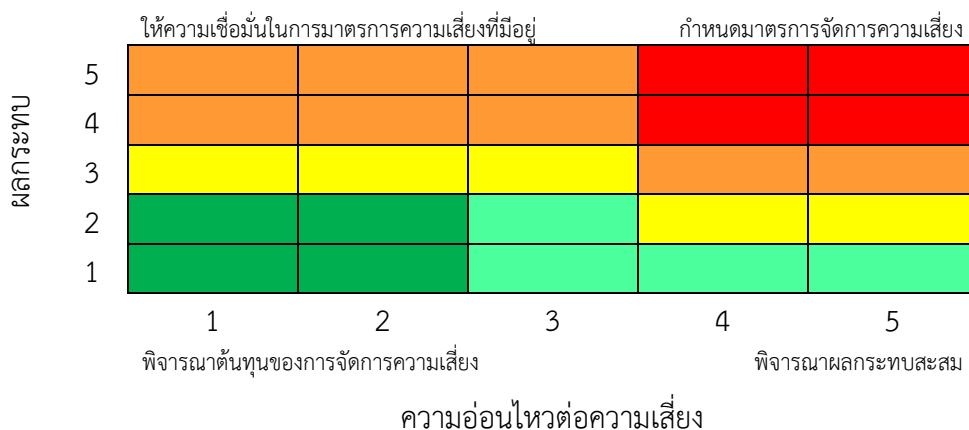
### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพด้านล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินไปจนจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่สามารถทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามความเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



แบบฟอร์มสำหรับหน่วยงานระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน  
การบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์







แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...  
 แนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง  
 ณ วันที่ ... เดือน ..... พ.ศ. ...

ยุทธศาสตร์ที่ ...  
 เป้าประสงค์ : ...  
 ความเสี่ยงด้าน ....  
 หน่วยงาน : ....

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (๑)	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (๒)	ระยะเวลาดำเนินการ (๓)	ผู้รับผิดชอบ (๔)	วันสุดท้ายในการรายงาน ผลสรุปการดำเนินการ (๕)

ผู้บริหารหน่วยงาน .....  
 (.....)

แบบฟอร์มสำหรับหน่วยงานระดับคณะ ศูนย์ สำนัก สถาบัน  
การบริหารความเสี่ยงระหว่างปีงบประมาณ  
ความเสี่ยงเร่งด่วน / ความเสี่ยงอื่น ๆ

**การบริหารความเสี่ยงระดับคณะ ศูนย์/สำนัก สถาบัน  
หน่วยงาน.....**

รหัสความเสี่ยง.....

ความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้อง คือ .....

ไม่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

**1. ระบุประเด็นความเสี่ยง / (วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมของหลักสูตร อาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต)**

.....

.....

.....

ระบุปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุ มูลเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง) / ผลกระทบ

สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ
●	●

**2. ประเมินความเสี่ยง (ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ)**

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	ความถี่
5	สูงมาก	
4	มาก	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

ผลกระทบ (Impact) ด้าน.....

ระดับ	ความหมาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก	
4	มาก	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

## ลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับ ความเสี่ยง

## 3. การตอบสนองความเสี่ยง (พิจารณาเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง)

- ปฏิเสธความเสี่ยง
- ลดโอกาสของความเสี่ยง
- ลดผลกระทบของความเสี่ยง
- ถ่ายโอนความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยง
- ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
- ทำแผนฉุกเฉิน

## 4. กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (ดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง)

.....

.....

.....

.....

## 5. การติดตามและรายงานผล (ติดตามและทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง)

ผลการบริหารความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	ผลการบริหารความเสี่ยง
ก่อน	หลัง		
		เพิ่มขึ้น / ลดลง / คงเดิม	

## ข้อเสนอแนะ / แนวทางการบริหารความเสี่ยงในอนาคต (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....  
(.....)  
หัวหน้าหน่วยงาน

แบบฟอร์มสำหรับหน่วยงานระดับสาขาวิชา กอง/งาน

**การบริหารความเสี่ยงระดับหลักสูตร / สาขาวิชา**  
**หลักสูตร / สาขาวิชา.....**  
**คณะ.....**

รหัสความเสี่ยง.....

ความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของคณะฯ

- สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของคณะฯ  
 ประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้อง คือ .....
- ไม่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของคณะฯ

**1. ระบุประเด็นความเสี่ยง / (วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมของหลักสูตร อาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต)**

.....

.....

.....

ระบุปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุ มลเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง) / ผลกระทบ

สาเหตุของความเสี่ยง	ผลกระทบ
●	●

**2. ประเมินความเสี่ยง (ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ)**  
 โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	ความถี่
5	สูงมาก	
4	มาก	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

ผลกระทบ (Impact) ด้าน.....

ระดับ	ความหมาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก	
4	มาก	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	





## ลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับ ความเสี่ยง

## ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ/ความรุนแรง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

## ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับ คะแนน	ระดับความ เสี่ยง	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
16 - 25	สูงมาก		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
10 - 15	สูง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4 - 9	ปานกลาง		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 - 3	ต่ำ		ระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3. การตอบสนองความเสี่ยง (พิจารณาเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อออกแบบแผนบริหารความเสี่ยง)

- ปฏิเสธความเสี่ยง
- ลดโอกาสของความเสี่ยง
- ลดผลกระทบของความเสี่ยง
- ถ่ายโอนความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยง
- ใช้มาตรการเฝ้าระวัง
- ทำแผนฉุกเฉิน

4. กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (ดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง)

.....

.....

.....

.....

5. การติดตามและรายงานผล (ติดตามและทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง)

ผลการบริหารความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)		การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	ผลการบริหารความเสี่ยง
ก่อน	หลัง		
		เพิ่มขึ้น / ลดลง / คงเดิม	

ข้อเสนอแนะ / แนวทางการบริหารความเสี่ยงในอนาคต (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....  
(.....)  
ประธานสาขาวิชา