



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ประจำปีงบประมาณ 2560

จัดทำโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คำนำ

การจัดทำคู่มือ การบริหารความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและสามารถจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้

สำหรับเนื้อหาในคู่มือประกอบไปด้วย เหตุผลที่หน่วยงานจะต้องทำการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างและหน้าที่ บทบาทของหน่วยงานต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจทุกคน และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข)
สารบัญภาพ	(ค)
สารบัญตาราง	(ง)
1. ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	1
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	2
3. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	3
4. หน้าที่ บทบาท ของหน่วยงานในการบริหารความเสี่ยง	3
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)	5
5.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	6
5.3 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis)	7
5.4 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management and Risk Plan)	12
5.5 การรายงาน ติดตามผล และการทบทวนการบริหารความเสี่ยง	14
6. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป	20
7. บทสรุป	20

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความเสี่ยงระดับต่างๆ ในองค์กร	1
2	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	3
3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
4	สาเหตุของความเสี่ยง	6
5	ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง	13
6	การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	14
7	หลัก PDCA ในการทบทวนความเสี่ยงของหน่วยงาน	15

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	12
2	ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM. 1)	16
3	แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM. 2)	17
4	แบบตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง	18
5	หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกโครงการ	19

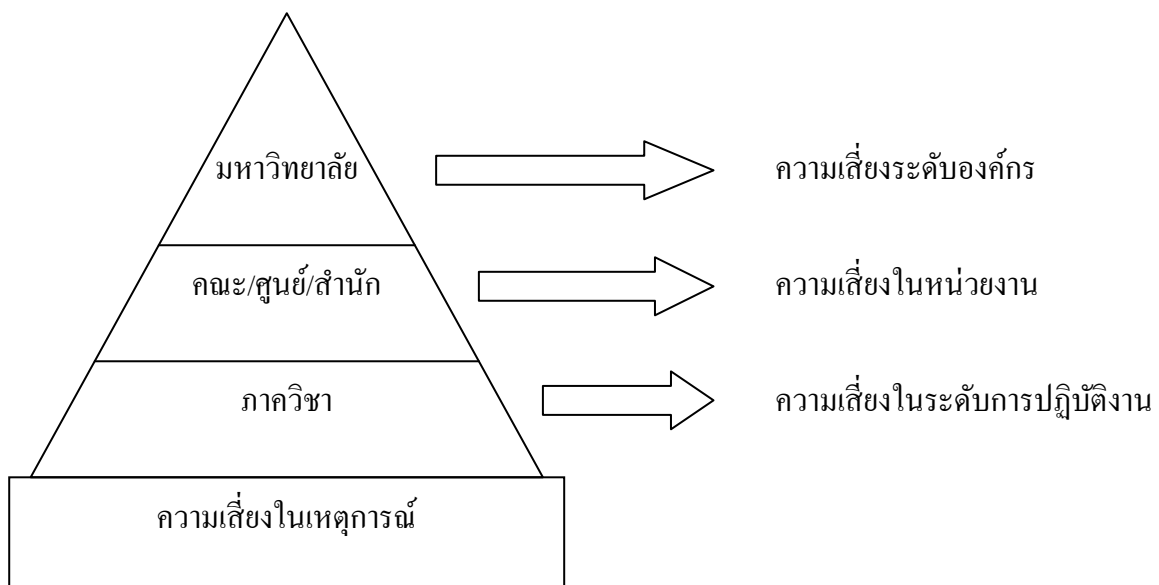
1. ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบันสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น ตระหนักถึงสถานการณ์สภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มหาวิทยาลัยยังตระหนักถึงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและเท่าทันตามสถานการณ์ภายนอกของมหาวิทยาลัย การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัยจะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดีซึ่งจะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์

ความเสี่ยง (Risk) มีการให้คำจำกัดความไว้หลายอย่าง เช่น ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหายและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หรือ หมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อ/สร้างความเสียหาย/เกิดความล้มเหลว/ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามแผนปฏิบัติการราชการของส่วนราชการ หรือ หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ ซึ่งไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจของผู้บริหาร การจัดทำงบประมาณ การบริหาร/จัดหาเงิน การปฏิบัติการ การบริหารจัดการระบบข้อมูลและระบบองค์ความรู้องค์กร เป็นต้น

ความเสี่ยงในองค์กร มีหลายระดับ ได้แก่ ความเสี่ยงในระดับองค์กร ความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงในเหตุการณ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความเสี่ยงระดับต่างๆ ในองค์กร

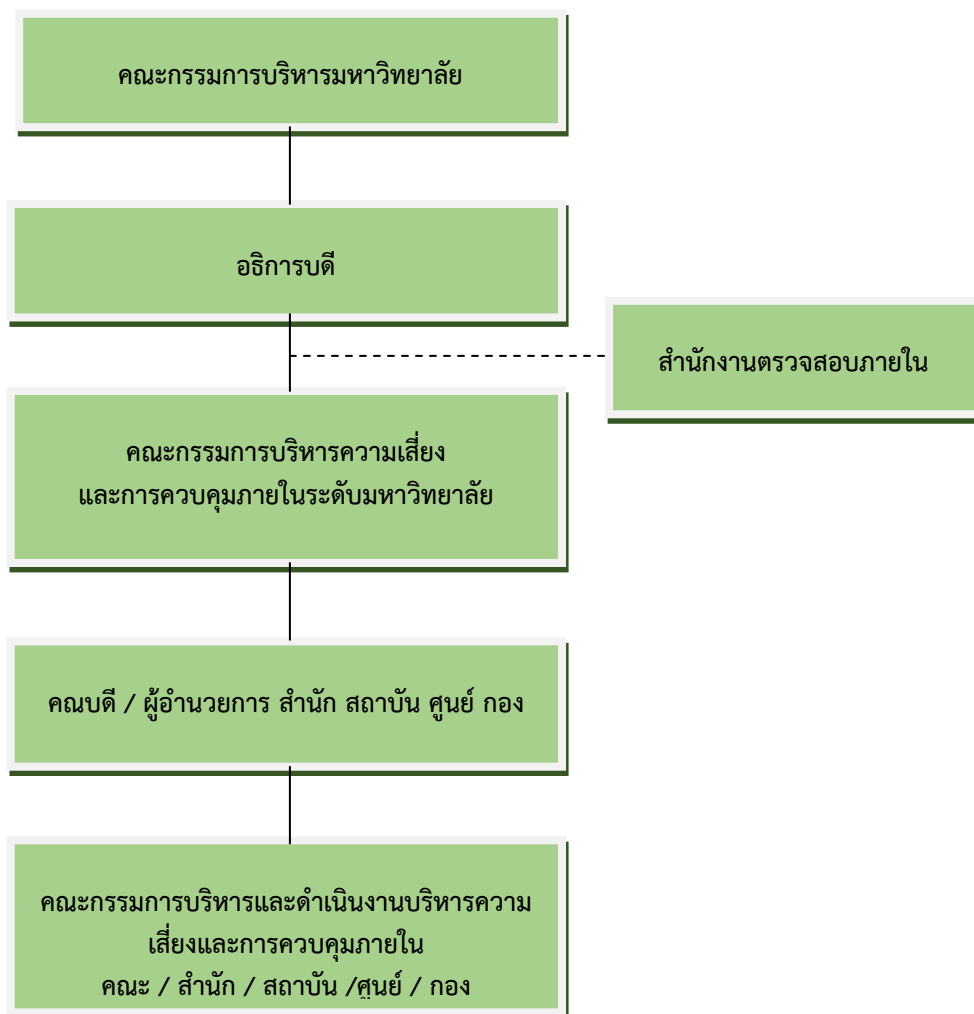
การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า สาเหตุที่องค์กรต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการและมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เพื่อให้การบริหารองค์กรเพิ่มโอกาสและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น

เมื่อองค์กรมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ดังนั้นการจำกัดหรือจัดการความเสี่ยงจึงมีความสำคัญในองค์กร ทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร (Enterprise Risk Management) ขึ้น ซึ่งจะครอบคลุมความเสี่ยงตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับปฏิบัติการ และกระบวนการทำงานต่างๆ ของทุกหน่วยงาน/สายงานหลัก ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีแนวทางการรอบ และมาตรฐานการประเมิน ที่สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญ และวิเคราะห์สาเหตุโดยรวมของทั้งองค์กร โดยมีการบริหารจัดการ โดยแนวทางและมาตรฐานที่สอดคล้องกันทั่วองค์กร ตามประเภทของความเสี่ยงและคุณค่าต่อระดับผลกระทบที่สามารถลดและกำจัดได้

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเน้นไปที่นโยบายของฝ่ายบริหาร โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตระหนักในวัตถุประสงค์เรื่อง การเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต และผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ เป็นส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมโลก ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคม ส่งเสริมการบริการทางวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสังคม เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และอนุรักษ์ความเป็นไทย พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐาน โดยเน้นพันธกิจสำคัญตามที่กำหนด เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จากที่กล่าวมานี้ จึงเห็นความสำคัญของการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการแสวงหาโอกาสที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี อันจะทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในทุกระดับ

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

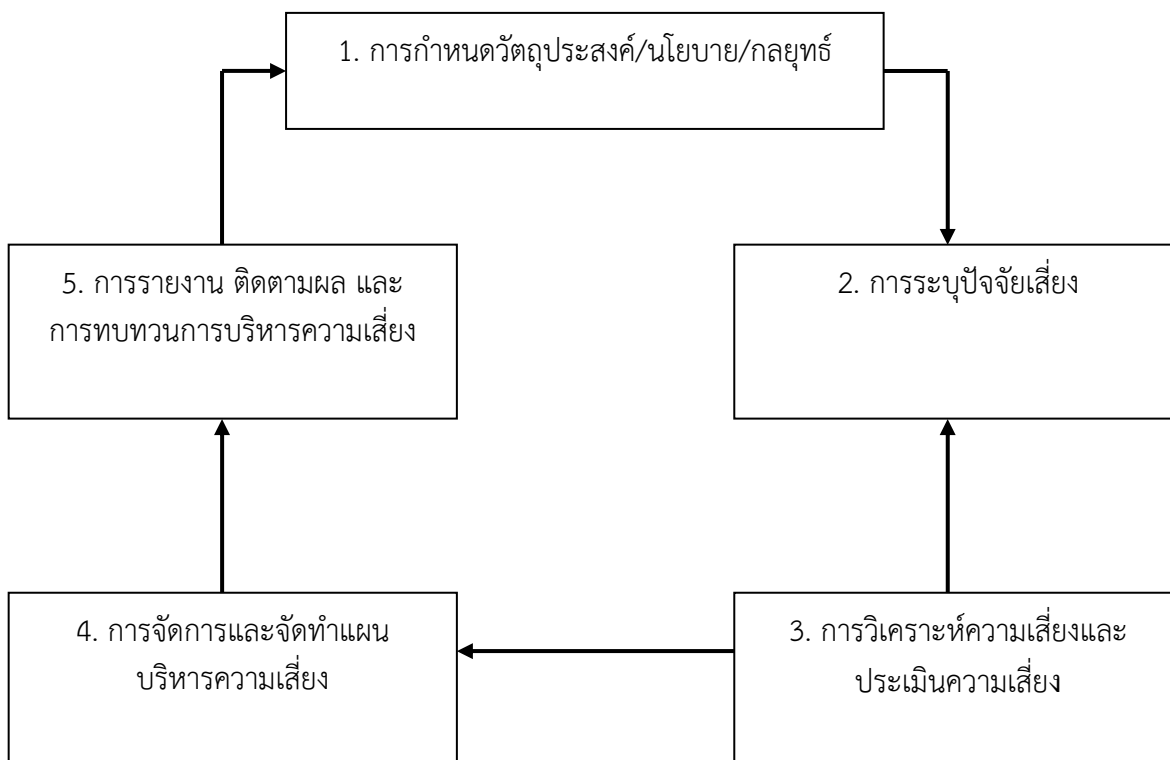
4. หน้าที่ บทบาท ของหน่วยงานต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและ ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการ
อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการ ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหาร

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและ 1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับ 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 6. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับ
คณบดี / ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและ 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุม 4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อ
สำนักงานตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สอบทาน และ ประเมิน ประสิทธิภาพ ของ 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบ

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง การรายงาน ติดตามผล และการทบทวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งทั้ง 5 ขั้นตอนนั้นจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ดังภาพที่ 3 สำหรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินงาน ดังนี้

5.1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบเป้าหมายการดำเนินงาน และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน นอกจากนี้วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” และความคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นโดยระบุปัจจัยเสี่ยงในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ได้ก่อนเป็นลำดับแรก

วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T มีลักษณะ ดังนี้คือ

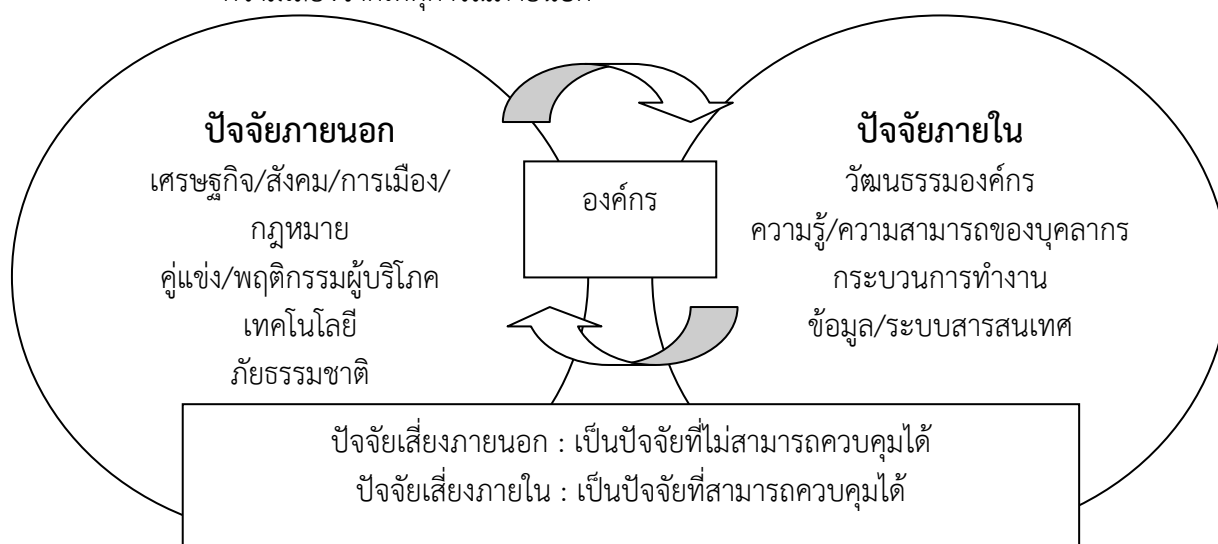
- 1) ต้องมีความชัดเจน (Specific)
- 2) ต้องสามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ (Measurable)
- 3) ต้องสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ (Attainable)
- 4) ต้องสมเหตุสมผล เป็นไปได้และสอดคล้องกันกับเป้าหมายของคณะวิทยาศาสตร์ด้วย (Realistic and Relevant)
- 5) ต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Timely)

5.2. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน โดยที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวกำหนดความเสี่ยง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย ด้านคู่แข่ง/พฤติกรรมผู้บริโภค และด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นตัวกำหนดความเสี่ยง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้/ความสามารถของบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านข้อมูล/ระบบ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ได้มีการกำหนด ปัจจัยเสี่ยงที่จะดำเนินการวิเคราะห์ ได้แก่

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



ภาพที่ 4 สาเหตุของความเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยง ควรเริ่มจากการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นว่าจะก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหาย หรือเสียโอกาส สำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงนั้น จะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก การอภิปราย และการหาข้อมูลจากแหล่งต้นตอ เป็นต้น

5.3 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis)

สำหรับการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการต่อจากการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ

5.3.1 การประเมิน (ระดับ) ความเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม จะพิจารณาจากผลกระทบจากความเสียหาย (Impact Score) และโอกาส (Likelihood Score) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงกำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วองค์กร เพื่อวัดโอกาสเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าระดับความเสี่ยง} &= \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น} \\ &= \text{Likelihoods (L)} \times \text{Impacts (I)} \end{aligned}$$

* โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihoods : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

* ผลกระทบจากความเสียหาย (Impacts : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

5.3.1.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิด แบ่งเป็น 2 ระดับ โดยยึดแนวทางของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งแบ่งหน่วยงานเป็น 2 ระดับ คือ “หน่วยรับตรวจ” กับ “ส่วนงานย่อย” ซึ่งหมายถึง “มจช.” และ “หน่วยงานภายใน มจช.” ตามลำดับ การประเมินโอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดในระดับหน่วยรับตรวจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเท่าใด ส่วนการประเมินโอกาสในระดับ “ส่วนงานย่อย” ให้พิจารณาว่ามีส่วนงานย่อยจำนวนเท่าใดที่มีปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ โดยกำหนดแนวทางการประเมิน ดังนี้

1) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือมหาวิทยาลัย) เชิงปริมาณ

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

2) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือมหาวิทยาลัย) เชิงคุณภาพ

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มีโอกาสดำเนินการเกิดเกือบทุกครั้ง	สูงมาก	5
มีโอกาสดำเนินการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	สูง	4
มีโอกาสดำเนินการเกิดบางครั้ง	ปานกลาง	3
อาจมีโอกาสดำเนินการเกิดแต่นานๆ ครั้ง	ต่ำ	2
มีโอกาสดำเนินการเกิดน้อยมาก หรือไม่เกิด	ต่ำมาก	1

3) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือมหาวิทยาลัย) เชิงปริมาณ

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มากกว่าร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.0	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

5.3.1.2 การประเมินผลกระทบ โดยพิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

1) ความเสียหายด้านเวลา แบ่งความเสียหายเป็น 3 ลักษณะ คือ ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (เกินกว่า 100 ล้านบาท) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์ชาติ โครงการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่ และความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

1.1) ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 – 180 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 135 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 – 90 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	1

1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์ชาติ โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 360 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 90 วัน	1

1.3) ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 – 24 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 – 18 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 – 12 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 วัน	1

2) ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มจช. ต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดใช้ให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

2.1) สูญเสียจำนวนเงินระดับสถาบัน

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
ต่ำ	> 10,000 – 50,000 บาท	2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

2.2) จำนวนเงินระดับหน่วยงาน

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 200,000 บาท	5
สูง	> 100,000 – 200,000 บาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 100,000 บาท	3
ต่ำ	> 10,000 – 50,000 บาท	2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

2.3) สูญเสียฐานะความมั่นคงทางการเงิน

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม	5
สูง	สูญเสียเงิน 5.0 – 9.99 % ของเงินสะสม	4
ปานกลาง	สูญเสียเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม	3
ต่ำ	สูญเสียเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม	2
ต่ำมาก	สูญเสียเงิน 0.1 – 0.99 % ของเงินสะสม	1

3) ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง Internet

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	5
สูง	มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	4
ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	3
ต่ำ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	2
ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย	1

4) ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น

2 ลักษณะ คือ

4.1) การประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียหายทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	5
สูง	เสียหายทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	4
ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3
ต่ำ	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	2
ต่ำมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	1

4.2) การประเมินในลักษณะรูปธรรม โดยพิจารณาจากอันดับของ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติหรือนานาชาติ ต่ำกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่อยู่ใน 30 ลำดับแรก ของ ม.ราชภัฏ	5
สูง	ไม่อยู่ใน 20 ลำดับแรก ของ ม.ราชภัฏ	4
ปานกลาง	ไม่อยู่ใน 15 ลำดับแรก ของ ม.ราชภัฏ	3
ต่ำ	ไม่อยู่ใน 10 ลำดับแรก ของ ม.ราชภัฏ	2
ต่ำมาก	ไม่อยู่ใน 5 ลำดับแรก ของ ม.ราชภัฏ	1

5) ความเสียหาย ด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึงพฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบต่อ มจช.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน	5
สูง	มจช. ได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	4
ปานกลาง	จำนวน นศ. สมัครเข้า มจช. ลดลง	3
ต่ำ	ประชาคม มจช. อยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน	2
ต่ำมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	1

5.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ผลคูณของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด โดยมหาวิทยาลัยได้ใช้แนวทางตามคำแนะนำของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมาใช้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence)

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)



ระดับความเสี่ยงต่ำ ค่าคะแนน ระหว่าง 1 – 3 (มาตรการ = ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม)



ระดับความเสี่ยงปานกลาง ค่าคะแนน ระหว่าง 4 – 9 (มาตรการ = ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)



ระดับความเสี่ยงสูง ค่าคะแนน ระหว่าง 10 – 16 (มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)



ระดับความเสี่ยงสูงมาก ค่าคะแนน ระหว่าง 17 – 25 (มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที)

5.4 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management and Risk Plan)

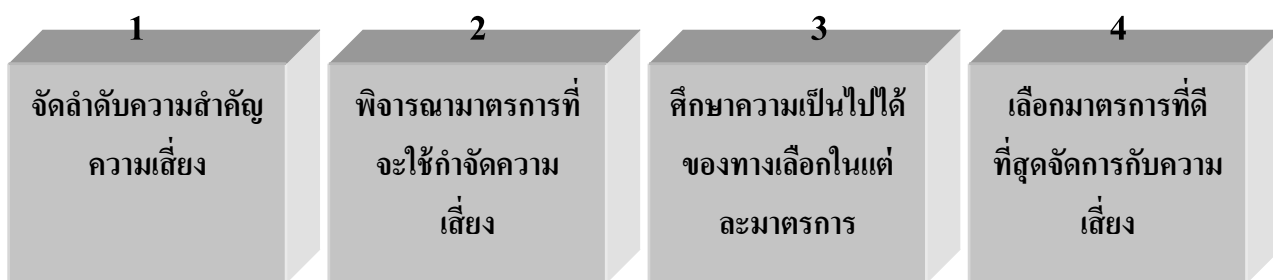
หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วต้องมีการประเมินการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานนำไปปฏิบัติ และผลของการจัดการนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ มีการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความคุ้มค่ามากที่สุด โดยการจัดการ ความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

5.4.1 ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มีดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้
- 2) พิจารณามาตรการที่จะใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย ของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ
- 4) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

หมายเหตุ ผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาวรวมถึงโอกาสดีต่างๆ ในการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น

ส่วนผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวก ที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าวหรืออาจสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

5.4.2 วิธีการจัดการความเสี่ยงอาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน ดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่ยังคงต้องดำเนินต่อไปภายใต้ภาวะความเสี่ยงเช่นนั้น อาจใช้หลักการ High Risk High Return คือยังมีความเสี่ยงสูงมากเท่าไร ผลตอบแทนยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น
- 2) การจัดการความเสี่ยง (Treat) เป็นการดูแลแก้ไขความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากและยอมรับได้ จึงควบคุมความเสี่ยงไว้ไม่ให้มากกว่านี้ โดยการจัดทำแผนให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงานหรือการจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น
- 3) การโอน/ย้ายความเสี่ยง (Transfer) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนไปให้ผู้อื่น เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมากกว่ามาดำเนินการแทน (Outsource) รวมทั้งการทำประกันภัยหรือการทำ Reinsurance เป็นต้น

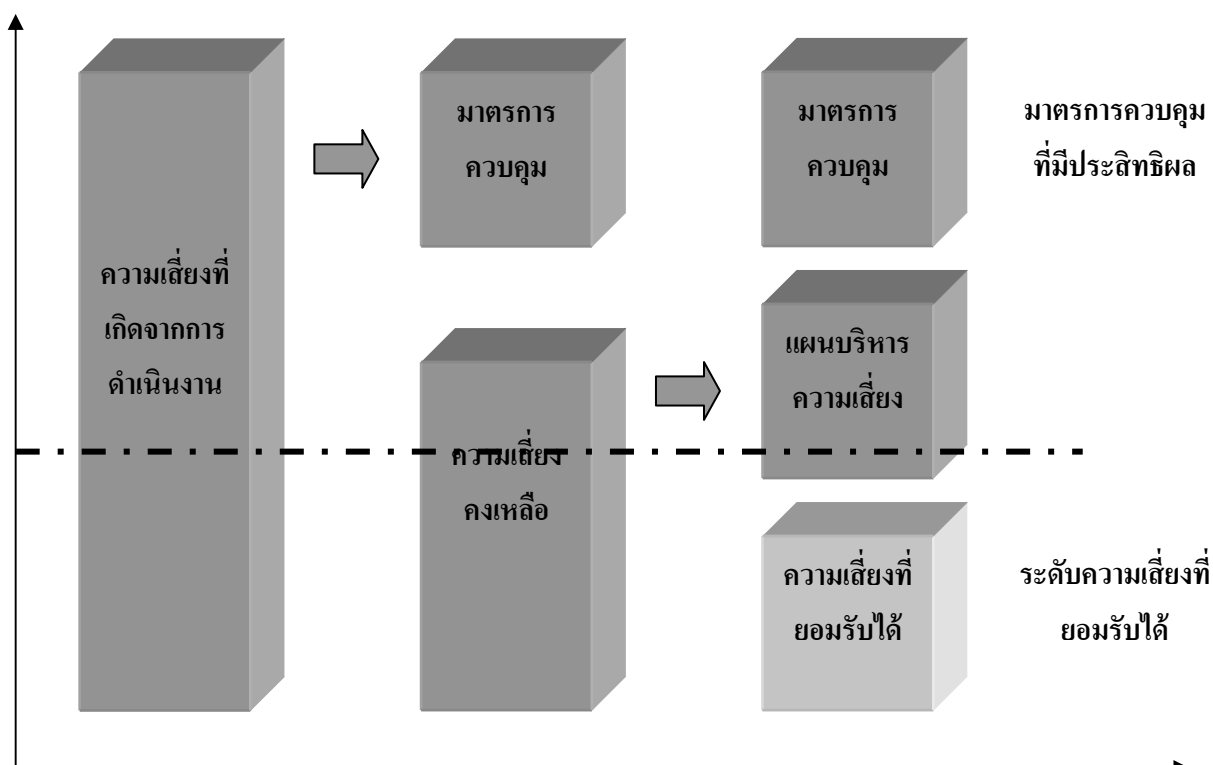
4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากและไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ ในกรณีนี้มีทางเลือกคือ ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกรณีนี้ คือ

- การหยุดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ
- การออกแบบกระบวนการทำงาน รวมไปถึงระบบและเครื่องมือใหม่

5.4.3 การกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการ แก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยง การกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั้น (ดังภาพที่ 6) ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดให้มีมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับจากมาตรการหรือแผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงนั้นว่า คุ้มค่าหรือไม่ โดยมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

- 1) เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ
- 2) เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 3) เพื่อเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่

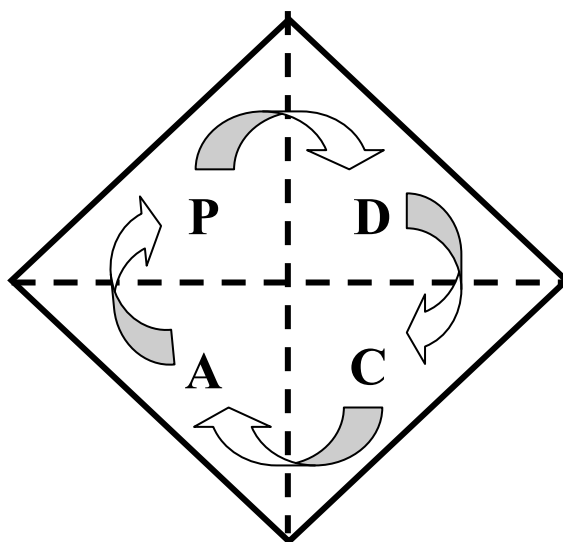
องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้



ภาพที่ 6 การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

5.5 การรายงาน ติดตามผล และการทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เมื่อทราบถึงค่าระดับความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิด ความเสี่ยงขึ้นแล้วนั้น หน่วยงานจะต้องพิจารณาก่อนว่าในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากนั้น ได้มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวอย่างไร โดยใช้หลัก PDCA (Plan, Do, Check, Action) ดังภาพที่ 7 เพื่อทบทวนว่า มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้นั้น มีความเพียงพอที่จะสามารถควบคุมหรือจัดการลดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และยังมี ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังการควบคุมอีกเท่าไรที่จะต้องนำมาบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 7 หลัก PDCA ในการทบทวนความเสี่ยงของหน่วยงาน

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง จะใช้แบบ RM. 1 โดยแบบฟอร์มจะประกอบด้วย เป้าประสงค์ กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์) ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ต้องการ การประเมินโอกาส ผลกระทบ คะแนนรวม การแปลค่า ดังตารางที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยง จะใช้แบบ RM. 2 โดยแบบฟอร์มจะประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยง กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมโครงการ ผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลาดำเนินการ ดังตารางที่ 3

การประเมินความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง จะใช้แบบ RM. 3 โดยแบบฟอร์มจะประกอบด้วย กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัด หน่วย ปัจจุบัน(วัน เดือน ปี) เป้าที่ต้องการ (วัน เดือน ปี)

ตารางที่ 3 แบบ RM. 2

แบบ RM.2

แผนบริหารความเสี่ยง
 หน่วยงาน
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ			
			ตค - ธค. 59	มค - มีค. 60	เมย - มิย. 60	กค.- กย.60
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1						
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2						
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3						
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4						
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5						

ตารางที่ 4 แบบตัวชีวิตปัจจัยเสี่ยง

ตัวชีวิตปัจจัยเสี่ยง

หน่วยงาน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชีวิต	หน่วย	ปัจจุบัน 30 กย. 60	เป้าที่ต้องการ 30 กย. 63
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5				

ตารางที่ 5 หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกโครงการ

	เกณฑ์การคัดเลือก				
	หากดำเนินการโครงการ ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อ ประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ	เป็นโครงการที่มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เพียงใด	ใช้งบประมาณสูงเพียงใด เมื่อ เปรียบเทียบกับโครงการอื่น	นำไปปฏิบัติครอบคลุมพื้นที่หลาย จังหวัดเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับ โครงการอื่น	
	(คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5)	(คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5)	(คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5)	(คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5)	
	โดยที่	โดยที่	โดยที่	โดยที่	
ชื่อโครงการ	1 = ส่งผลกระทบต่อคณะน้อยมาก	1 = เป็นโครงการที่ไม่ได้มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เลย	1 = เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณน้อย เป็นอันดับที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบกับ โครงการอื่น	1 = เป็นโครงการที่นำไปปฏิบัติเฉพาะ หน่วยงานเดียวหรือพื้นที่เดียว	รวม
	2 = ส่งผลกระทบต่อคณะน้อย	2 = เป็นโครงการที่ไม่ได้มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เลย	2 = เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณน้อย เป็นอันดับที่ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับ โครงการอื่น	2 = เป็นโครงการที่นำไปปฏิบัติ 2-10% ของหน่วยงานหรือพื้นที่	
	3 = ส่งผลกระทบต่อคณะปานกลาง	3 = เป็นโครงการที่ไม่ได้มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เลย	3 = เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณน้อย เป็นอันดับที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบกับ โครงการอื่น	3 = เป็นโครงการที่นำไปปฏิบัติ 11-50% ของหน่วยงานหรือพื้นที่	
	4 = ส่งผลกระทบต่อคณะสูง	4 = เป็นโครงการที่ไม่ได้มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เลย	4 = เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณน้อย เป็นอันดับที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับ โครงการอื่น	4 = เป็นโครงการที่นำไปปฏิบัติ 51-60% หน่วยงานหรือพื้นที่	
	5 = ส่งผลกระทบต่อคณะสูงมาก	5 = เป็นโครงการที่ไม่ได้มีการริเริ่ม ปรับปรุงใหม่เลย	5 = เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณมาก ที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการอื่น	5 = เป็นโครงการที่นำไปปฏิบัติทุก หน่วยงานหรือพื้นที่ทั่วประเทศ	

6. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป

คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมจร. มีหน้าที่ในการดำเนินการในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยจะทำการตรวจสอบจากแบบสรุปรายงานการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานรายงานมาวิเคราะห์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเองได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม จะมีการดำเนินการดังนี้

1. ประเมินการกิจกรรมควบคุมของหน่วยงานที่รับผิดชอบที่มีความเสี่ยงโดยนำผลการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งความเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มาเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงขององค์กร (Risk-based Approach)
2. เลือกรายงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อตรวจสอบก่อน โดยจะมีความถี่ในการตรวจสอบว่างานหรือกิจกรรมที่มีระดับความเสี่ยงที่ต่ำกว่า และจัดทำแนวทางการตรวจสอบ เพื่อเข้าตรวจสอบในรายละเอียด
3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบพร้อมทั้งข้อเสนอแนะเสนอต่อหน่วยรับตรวจ และผู้บริหารระดับสูง
4. ติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมากที่ฝ่ายเลขานุการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะในช่วงเวลาที่เหมาะสม
5. ประเมินและเสนอผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำผลการประเมินจากสกอ. และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป โดยใช้หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกโครงการ ดังตารางที่ 5 โดยมีตัวอย่างการวิเคราะห์คัดเลือกโครงการในปีงบประมาณนั้นๆ

7. บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรนั้น มีความสำคัญและจำเป็นมาก เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การสูญเสียเปล่า หรือแม้กระทั่งเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อันจะทำให้ การดำเนินการขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงให้หมดไปได้ทั้งหมด ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจึงควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานอยู่เสมอ

โดยระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรจะมีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ มีคณะทำงานที่เข้าใจและพร้อมจะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบ โดยไม่หลบเลี่ยงปัญหาหลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้ว ควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ควรมีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ควรครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน รวมถึงจะต้องมีการรายงานผลต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงจะต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถช่วยในการประเมินผล วิเคราะห์ และ

