



คู่มือบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี

คำนำ

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้านการศึกษา การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา การวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การกีฬา การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย และการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬา สูงสุดของแต่ละบุคคล ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework -2004 ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี มีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี จึงจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขึ้นตามบริบทของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเอง

งานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี	1
ประวัติความเป็นมา	2
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมองค์กรและคติพจน์	3
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี พ.ศ. 2565 - 2570	4
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ	8
ส่วนที่ 1 บทนำ	9
หลักการและเหตุผล	9
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	9
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	10
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	10
หน้าที่ความรับผิดชอบ	12
ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง	13
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	14
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	14
ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง	14
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง	15
ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง	21
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	22
ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล	23
เอกสารอ้างอิง	24
ภาคผนวก	25
ภาคผนวก ก แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง แบบ RM-1	26
ภาคผนวก ข แบบการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง แบบ RM-2	30

ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2520 เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ผลิต ครูพลศึกษาและสุขศึกษา ในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปกศ.สูง) และได้เปิดทำการสอนนักเรียนรุ่นแรก เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2520 โดยได้รับความอนุเคราะห์จากจังหวัดสุพรรณบุรีให้ใช้อาคารเรียนของโรงเรียนวัดपालะไลยก์ ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ถนนมาลัยแมน ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ห่างจากตัวเมืองสุพรรณบุรีประมาณ 3.5 กิโลเมตร

ปี พ.ศ. 2520 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิชาเอกพลศึกษา

ปี พ.ศ. 2525 เปิดโครงการความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างวิทยาลัยครูกาญจนบุรีกับวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตบัณฑิตคุณวุฒิครูศาสตรบัณฑิต (คบ.) วิชาเอกพลศึกษา ดำเนินการรับนักศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงของวิทยาลัยพลศึกษา เข้าศึกษาต่อหลักสูตร 2 ปี แต่ต่อมาโครงการนี้ได้ยกเลิกไป

ปี พ.ศ. 2528 เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิชาเอกรักษาความปลอดภัย

ปี พ.ศ. 2534 เปิดโครงการสมทบทางวิชาการระหว่างสถาบันราชภัฏกาญจนบุรีกับวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา

ปี พ.ศ. 2538 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้วิทยาลัยพลศึกษาทั้ง 17 แห่ง มีสถานภาพ อีกรูปแบบหนึ่งเป็นวิทยาลัยชุมชนที่เปิดรับนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในสาขาต่าง ๆ สำหรับวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยชุมชนสุพรรณเขตในวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”

ปี พ.ศ. 2539 เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิชาเอกสุขศึกษา นอกจากนั้นวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรียังได้ร่วมกับสถาบันราชภัฏกาญจนบุรีเปิด “ศูนย์ให้การศึกษาวินิจฉัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” เพื่อจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) โดยเปิดสอน 2 ระดับ คือระดับอนุปริญญาและระดับปริญญาตรี 2 ปีหลัง โดยจัดการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์และวันอาทิตย์

ปี พ.ศ. 2542 เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิชาเอกภาษาอังกฤษธุรกิจ และเปิดโครงการหลักสูตรปริญญาโท (ภาคพิเศษ) โดยความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์กับวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เปิดสอนหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา (วท.ม.วิทยาศาสตร์การกีฬา) จัดการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์และวันอาทิตย์

ปี พ.ศ. 2545 เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิชาเอกการตลาด การบัญชี วารสาร และการประชาสัมพันธ์ และได้เปิดโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา(วท.บ.วิทยาศาสตร์การกีฬา) ภาคพิเศษ จัดการเรียนการสอนวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาพลศึกษา ภาคพิเศษ จัดการเรียนการสอนวันศุกร์ วันเสาร์และวันอาทิตย์

ปี พ.ศ. 2548 วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี ตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เป็นต้นมา

ปี พ.ศ. 2562 สถาบันการพลศึกษา ได้รับการยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับลงวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นมา ได้เริ่มจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีและโท ตามหลักสูตรมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดังนี้

1. คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 สาขาวิชา ได้แก่
 - 1.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การฝึกสอนกีฬา
 - 1.2 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์กีฬาและการออกกำลังกาย
2. คณะศิลปศาสตร์ จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 สาขาวิชา ได้แก่
 - 2.1 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการบริหารจัดการกีฬา
 - 2.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาสื่อสารการกีฬา
3. คณะศึกษาศาสตร์ จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี 1 สาขาวิชา และระดับปริญญาโท 1 สาขาวิชา ได้แก่
 - 3.1 หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาพลศึกษา
 - 3.2 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาพลศึกษา



ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมองค์กรและคติพจน์
มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี

ปรัชญา

พลศึกษาและกีฬา พัฒนาคน พัฒนาชาติ

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันการศึกษาอันดับหนึ่งด้านศาสตร์การกีฬาของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา
2. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การกีฬา
3. บริการวิชาการแก่สังคม
4. ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย
5. ส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล

อัตลักษณ์

“ทักษะดี มีน้ำใจนักกีฬา พัฒนาสังคม”

ทักษะดี หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในด้านวิชาชีพ

มีน้ำใจนักกีฬา หมายถึง การเคารพต่อกฎระเบียบ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

พัฒนาสังคม หมายถึง การมีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือ ชี้นำ ป้องกัน และร่วมแก้ปัญหาสังคม

เอกลักษณ์

“สถาบันการศึกษาด้านศาสตร์การกีฬา”

ค่านิยมองค์กร

“SPORTU-U”

S	- Spirit	มีน้ำใจนักกีฬา
P	- Professional	มีความเป็นมืออาชีพ
O	- Opportunity	มีการให้โอกาส
R	- Responsibility	มีความรับผิดชอบ
T	- Teamwork	มีการทำงานเป็นทีม
S	- Smart	มีบุคลิกภาพดี
U	- Universality	มีความเป็นสากล

คติพจน์

“กยิราเจ กยิราเถน” “ทำอะไรทำจริง”

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี พ.ศ. 2565 - 2570

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ บัณฑิตมีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติหรือตามมาตรฐานวิชาชีพ
ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. คุณภาพของบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติหรือตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. ผลการสอบเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ
3. ผลการสอบ TNSU English Test
4. ผลการดำเนินการจัดการเรียนการสอน
5. ผลการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายผู้สอน
6. ผลการดำเนินการจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 1.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้นักศึกษามีศักยภาพตามกรอบวิชาการและวิชาชีพที่สูงขึ้น

แนวทางการพัฒนาที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายผู้สอน

แนวทางการพัฒนาที่ 1.3 ส่งเสริมการนำสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอนให้นักศึกษาเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้สูงสุด

แนวทางการพัฒนาที่ 1.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 1.1.1 แผนการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

แผนปฏิบัติการ 1.1.2 การประเมินคุณภาพหลักสูตร

แผนปฏิบัติการ 1.2.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายผู้สอน

แผนปฏิบัติการ 1.3.1 ส่งเสริมการนำสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอนให้นักศึกษาเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้สูงสุด

แผนปฏิบัติการ 1.4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การพัฒนาด้านการวิจัยและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมด้านศาสตร์การกีฬาได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและนวัตกรรมด้านศาสตร์การกีฬา
2. ผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมด้านศาสตร์การกีฬาได้รับการสนับสนุน

3. ผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมด้านศาสตร์การกีฬาที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ

4. เครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 2.1 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนาที่ 2.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพงานวิจัย

แนวทางการพัฒนาที่ 2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับชาติหรือนานาชาติ

แนวทางการพัฒนาที่ 2.4 ส่งเสริม สนับสนุน การสร้างเครือข่ายความร่วมมืองานวิจัยและนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 2.1.1 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการ 2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพงานวิจัย

แผนปฏิบัติการ 2.3.1 ส่งเสริม สนับสนุน การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับชาติหรือนานาชาติ

แผนปฏิบัติการ 2.4.1 ส่งเสริม สนับสนุน การสร้างเครือข่ายความร่วมมืองานวิจัยและนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การบริการวิชาการแก่สังคม

เป้าประสงค์ การให้บริการอาคารสถานที่ อาคารสถานกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา และการให้บริการด้านวิชาการแก่สังคมให้เป็นชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. จำนวนผู้รับบริการทางวิชาการและอาคารสถานที่
2. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการทางวิชาการและอาคารสถานที่
3. ผลสำเร็จในการบริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 3.1 ส่งเสริม สนับสนุน การให้บริการอาคารสถานที่ อาคารสถานกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาแก่ชุมชน

แนวทางการพัฒนาที่ 3.2 ส่งเสริม สนับสนุน การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 3.1.1 ส่งเสริม สนับสนุน การให้บริการอาคารสถานที่ อาคารสถานกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬาแก่ชุมชน

แผนปฏิบัติการ 3.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

ประเด็นการพัฒนาที่ 4 การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านกีฬาไทย

เป้าประสงค์ ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในระดับชาติ

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. การฟื้นฟู อนุรักษ์ เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมการละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย
2. ส่งเสริม สนับสนุน การประชาสัมพันธ์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยอย่างแพร่หลาย

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 4.1 ส่งเสริม สนับสนุน การฟื้นฟู อนุรักษ์ เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมการละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

แนวทางการพัฒนาที่ 4.2 ส่งเสริม สนับสนุน การประชาสัมพันธ์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยอย่างแพร่หลาย

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 4.1.1 ส่งเสริม สนับสนุน การฟื้นฟู อนุรักษ์ เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมการละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

แผนปฏิบัติการ 4.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การประชาสัมพันธ์ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทยอย่างแพร่หลาย

ประเด็นการพัฒนาที่ 5 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล

เป้าประสงค์ การพัฒนานักศึกษาและบุคลากรทางการกีฬาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ (ร้อยละ)
2. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ (ร้อยละ)
3. จำนวนนักศึกษาศูนย์กีฬาที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬาในระดับชาติและนานาชาติ (ร้อยละ)
4. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือทางด้านกีฬากับหน่วยงานภายนอก (เครือข่าย)
5. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทางการกีฬา และวิทยาศาสตร์การกีฬา (ร้อยละ)

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 5.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพนักศึกษากีฬาทางการกีฬา

แนวทางการพัฒนาที่ 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนสวัสดิการให้กับนักศึกษาที่เป็นนักกีฬา

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 5.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในระดับชาติ หรือนานาชาติ

แผนปฏิบัติการ 5.1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพนักศึกษากีฬาทางการกีฬา

แผนปฏิบัติการ 5.1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านกีฬา

แผนปฏิบัติการ 5.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนสวัสดิการให้กับนักศึกษาที่เป็นนักกีฬา

ประเด็นการพัฒนาที่ 6 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ เพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์

1. หลักสูตรผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก
2. หลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์
3. ผลการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬา ระดับชาติและนานาชาติ
4. ผลการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
5. ความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

แนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 6.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารงานหลักสูตร

แนวทางการพัฒนาที่ 6.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์

แนวทางการพัฒนาที่ 6.3 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา

แนวทางการพัฒนาที่ 6.4 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการพัฒนาที่ 6.5 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ 6.1.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารงานหลักสูตร

แผนปฏิบัติการ 6.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์

แผนปฏิบัติการ 6.3.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา

แผนปฏิบัติการ 6.4.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการ 6.5.1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

วิทยาเขตสุพรรณบุรี

สำนักงานรองอธิการบดี

กลุ่มอำนวยการ

- งานสารบรรณ
- งานประชุมกรรมการวิทยาเขตและประชุมผู้บริหาร

กลุ่มบริหาร

- งานการเงินและบัญชี
- งานพัสดุและยานพาหนะ
- งานประชาสัมพันธ์
- งานอาคารสถานที่
- งานบุคคล
- งานบริการและสวัสดิการ
- งานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

กลุ่มส่งเสริมวิชาการ

- งานทะเบียนและประมวลผล
- งานหลักสูตรและแผนการเรียน
- งานวิทยบริการ
- งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กลุ่มกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ

- งานองค์การนักศึกษา
- งานกิจกรรมนักศึกษา
- งานพัฒนาบุคลิกภาพและวินัย
- งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
- งานพยาบาล
- งานสวัสดิการนักศึกษา
- งานหอพัก
- งานบริการชุมชนและสังคม
- งานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด
- งานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

กลุ่มนโยบายและแผน

- งานแผนและงบประมาณ
- งานติดตามและประเมินผล

กลุ่มวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา

- งานวิเทศสัมพันธ์
- งานวิจัยและนวัตกรรม
- งานประกันคุณภาพการศึกษา

คณะวิทยาศาสตร์ การกีฬาและสุขภาพ

- งานธุรการ
- งานแผนและงบประมาณ
- งานวิชาการ
- งานสาขาวิชา
- งานบัณฑิตศึกษา
- งานวิจัยและนวัตกรรม
- งานประกันคุณภาพการศึกษา
- งานกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ
- งานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- งานฐานข้อมูลและสารสนเทศ
- งานศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา

คณะศิลปศาสตร์

- งานธุรการ
- งานแผนและงบประมาณ
- งานวิชาการ
- งานสาขาวิชา
- งานบัณฑิตศึกษา
- งานวิจัยและนวัตกรรม
- งานประกันคุณภาพการศึกษา
- งานกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ
- งานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- งานฐานข้อมูลและสารสนเทศ

คณะศึกษาศาสตร์

- งานธุรการ
- งานแผนและงบประมาณ
- งานวิชาการ
- งานสาขาวิชา
- งานบัณฑิตศึกษา
- งานวิจัยและนวัตกรรม
- งานประกันคุณภาพการศึกษา
- งานกิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ
- งานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- งานฐานข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักงานกีฬา

- งานธุรการ
- งานแผนและงบประมาณ
- งานบริหารจัดการทางการกีฬา
- งานพัฒนาและส่งเสริมนักกีฬา
- งานจัดการแข่งขันกีฬา
- งานกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ
- งานฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลไกหนึ่งในการบริหารงาน หน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (3) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติได้ให้ความสำคัญและใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารและดำเนินงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมด ให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา การวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การกีฬา การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย และการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนและนักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬา สูงสุดของแต่ละบุคคล ควบคู่กับการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ในทุกระดับ และจากทุกคนภายในมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านศาสตร์การกีฬา การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้านศาสตร์การกีฬา การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย

และการส่งเสริมและพัฒนาให้นักศึกษาให้มีศักยภาพด้านกีฬาสูงสุดของแต่ละบุคคล เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี จะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ และจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

4. มีการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้เกิดคุณภาพ ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัย

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตสุพรรณบุรี มีแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. หัวหน้าส่วนราชการ	1. พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง 2. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	1. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

	<p>3. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง</p> <p>5. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>6. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p>
3. ผู้บริหารในหน่วยงาน	<p>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน</p> <p>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน</p> <p>3. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p>
4. บุคลากรในหน่วยงาน	<p>1. วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p>2. ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง</p>

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับ ความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิด ความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อ จะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/ แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมิน จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่ง โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และ ผลกระทบ หมายถึง ปริมาณของ ความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ ทราบระดับของความ

เสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยง ปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

4. การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการ ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหาร ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะ เกิด ความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่ยาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

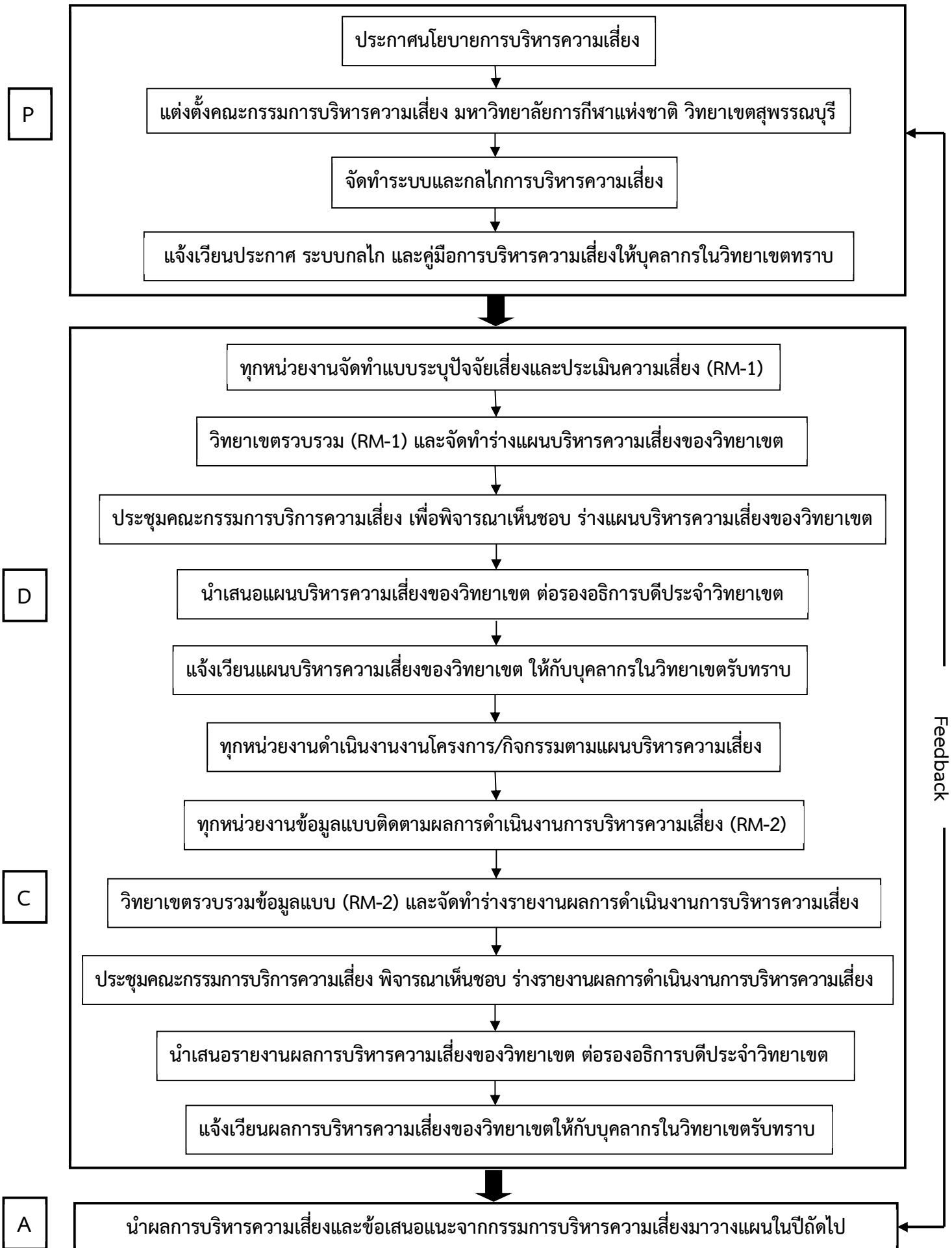
6.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลด ความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย ตั้งแต่แรก เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน เป็นต้น

6.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

6.3 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

6.4 การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ระบบกลไกการบริหารความเสี่ยง



ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อน ปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของ การเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง
2. การประเมินความเสี่ยง
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
4. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. การติดตามและรายงานผล

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะท าให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ใน การหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ (แบบฟอร์ม RM1)

1. สาเหตุของความเสี่ยง แบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1.1 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเอง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.2 ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของ บุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

2. ประเภทของความเสี่ย แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดย ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อ สถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่ เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์การ วางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับ (แบบฟอร์ม RM1) การดำเนินการวิเคราะห์และ จัดลำดับ ความเสี่ยงมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความ เสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงาน ที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์ เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง

ตัวอย่างการกำหนดแนวทางพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่ จะเกิดผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) กรณีเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

2) กรณีเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากร

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ / > 1 ล้านบาท
4	สูง	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	สูญเสียทรัพย์สิน / > 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย / ไม่เกิน 10,000 บาท

2) ด้านเวลา

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 6 เดือน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 4 – 6 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 3 – 4 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 2 – 3 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน

3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

4) ด้านจำนวนบุคลากร

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
4	สูง	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20
3	ปานกลาง	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15
2	น้อย	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10
1	น้อยมาก	ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5

5) ด้านคุณภาพของบุคลากร

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
4	สูง	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน
3	ปานกลาง	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน
2	น้อย	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน
1	น้อยมาก	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน

6) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
4	สูง	มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน
2	น้อย	มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

7) ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 50
4	สูง	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 60
3	ปานกลาง	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 70
2	น้อย	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 80
1	น้อยมาก	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า ร้อยละ 90

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกถอนใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับการรับรอง วิทยฐานะ/ถูกฟ้องร้อง /ถูกปิด
4	สูง	ถูกตัดเตือนจากหน่วยงาน ก กับ/ถูก สมศ.ประเมิน ต่ำกว่า 3/นักศึกษามีการประท้วง
3	ปานกลาง	ผลการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามี ความรู้สึกไม่ดี
2	น้อย	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์/ ผลการประเมินของ สมศ. ต่ำกว่าคู่แข่ง
1	น้อยมาก	มีการโจษถึงสถาบันการศึกษาในทางไม่ดี

8) ด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิด ความเสียหายให้กับ องค์กรอย่างรุนแรง
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และก่อให้เกิดความ เสียหายให้กับองค์กรเล็กน้อย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่ก่อให้เกิดความ เสียหายให้กับองค์กร
2	น้อย	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานบางส่วน และสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม
1	น้อยมาก	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์

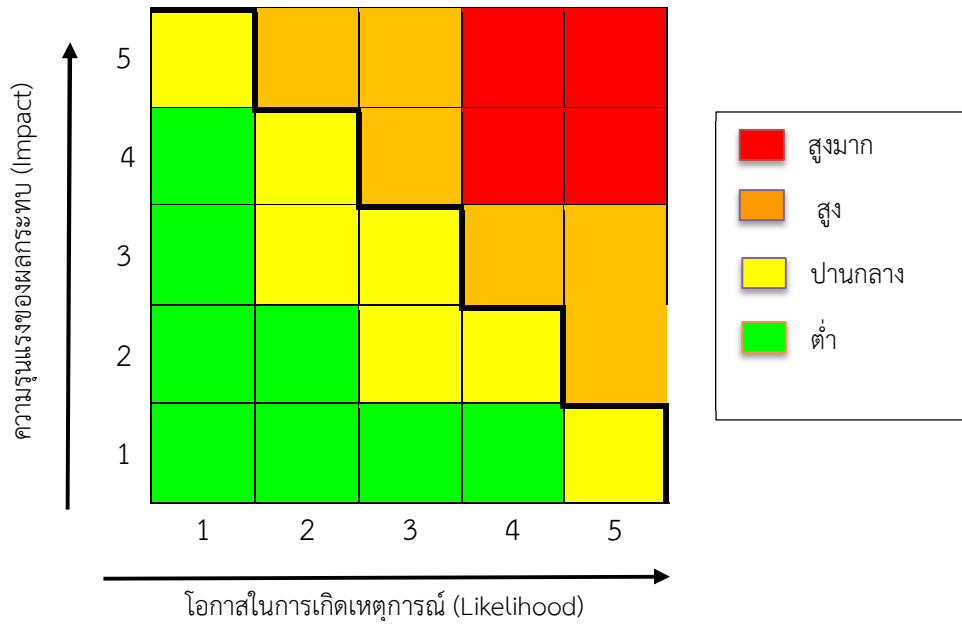
9) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 – 1.50
4	สูง	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.51 – 2.50
3	ปานกลาง	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 – 3.50
2	น้อย	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 – 4.50
1	น้อยมาก	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 – 5.00

10) ด้านการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อ มหาวิทยาลัยอย่างมาก
4	สูง	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหา อุปสรรค และไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย
3	ปานกลาง	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การ ดำเนินงานเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย
2	น้อย	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียงบางส่วนยัง พบข้อผิดพลาด หรือมีปัญหาอุปสรรค
1	น้อยมาก	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด

1.3 ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ



ภาพที่ 1 ตารางระดับของความเสี่ง (Degree of Risk)

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง เป็นการนำความเสี่งที่ระบุไว้มาประเมิน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่งต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสี่งหายจากความ เสี่ง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่งที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือ เวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาและควมถี่ที่จะเกิด นั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่งที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามี ระดับความรุนแรง หรือมีความเสี่งหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความ รุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่งแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ง และผลกระทบของความเสี่งต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่งในระดับ ไต

4. การจัดลำดับความเสี่ง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่งแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของ ความเสี่งที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่งที่สำคัญ ให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่งที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูง

มาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนต่อไป ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการ พิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดย

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (L)} \times \text{ความรุนแรงของผลกระทบ (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ใน ระดับต่ำและหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

4.1 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว (■) ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกัน อาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

4.2 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง แต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลา ที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

4.3 ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับ ความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

4.4 ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน มีแผนลด และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) หรือ การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลา ที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการดำเนินการหลังจากที่มหาวิทยาลัยสามารถระบุความเสี่ยงและประเมินระดับของความเสี่ยง แล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของ ผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับ การลงทุน ซึ่งแบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้ การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและ ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่าง แทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก โดยกำหนดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

แผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพียงพอ เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริงโดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป มีการตรวจสอบและสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือการกำหนดบุคลากร (Risk owner) ภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมความเสี่ยงนั้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง ควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้ชัดเจน

เมื่อการตอบสนองความเสี่ยง ได้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ หากความเสี่ยงนั้นยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น องค์กรจะต้องวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมี 3 เป้าหมาย ได้แก่

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการหรือยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล

มีการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบและพิจารณาสั่งการ

การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยองค์กรจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สามารถกระทำได้โดยผู้บริหาร ฝ่ายตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือผสมผสานกัน มีการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบที่เป็นมาตรฐานและเชื่อถือได้ เช่น Process flowchart แบบสอบถามหรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เป็นต้น และมีการรายงานผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะในส่วนที่ยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมไปยังผู้รับผิดชอบเพื่อทำการพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขต่อไป

เอกสารอ้างอิง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา. (2561). แผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา ประจำปีงบประมาณ 2562. ตุลาคม 2561.

สถาบันการพลศึกษา. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง สถาบันการพลศึกษา. กุมภาพันธ์ 2561.

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. (มปป.). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบ RM-1

แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

สำหรับทุกหน่วยงานกรอกข้อมูลส่งงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

QA-F 5.2.10-3-3

แบบการระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ประเด็นความเสี่ยง
 ประเภทความเสี่ยง
 ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ที่	ปัจจัยเสี่ยง (1)	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง (6)	กิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยง (7)	ระยะเวลา (8)	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ (9)
		โอกาส (L) (2)	ผลกระทบ (I) (3)	ค่าความเสี่ยง ที่ได้ (4)	ระดับความ เสี่ยง (5)				

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน
 (.....)
 ตำแหน่ง.....

คำอธิบายการกรอกข้อมูลตาม แบบ RM-1

1. (1) หมายถึง การระบุปัจจัยความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยแบ่งประเภทความเสี่ยง เป็น ด้าน คือ 4
 - 1.1 **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
 - 1.2 **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบุคลากร /เทคโนโลยีสารสนเทศ /อุปกรณ์ /ในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน
 - 1.3 **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน ดังกล่าว
 - 1.4 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน
2. (2) หมายถึง พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์โอกาสที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และระดับ 5 = สูงมาก)
3. (3) หมายถึง พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ตามเกณฑ์ผลกระทบที่กำหนด (ระดับ 1= น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4 = สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
4. (4) หมายถึง การนำคะแนนจาก ช่อง (2) โอกาส (L) x ช่อง (3) ผลกระทบ (I)
5. (5) หมายถึง การแปลผลค่าคะแนนที่ได้จาก ช่อง (4) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งได้ ดังนี้
 - 5.1 **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)** คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ แต่ให้เฝ้าระวัง
 - 5.2 **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีแนวทางป้องกัน เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ

- 5.3 **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนน เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 5.4 **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน วิกฤตหนัก ต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยทันที
6. (6) หมายถึง การนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งแบ่งได้ 4 แนวทาง ดังนี้
- 6.1 **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ
- 6.2 **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)** หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ
- 6.3 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขในการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
- 6.4 **การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
7. (7) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
8. (8) หมายถึง การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ จนแล้วเสร็จ
9. (9) หมายถึง การระบุชื่องานและผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ
10. ผู้รายงานข้อมูลของมหาวิทยาลัย หมายถึง หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป
11. ผู้รายงานข้อมูลของวิทยาเขต หมายถึง หัวหน้างานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
12. ผู้รายงานข้อมูลของคณะ หมายถึง หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาคณะ

ภาคผนวก ข

แบบ RM-2

แบบการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

สำหรับทุกหน่วยงานกรอกข้อมูลส่งงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

QA-F 5.2.10-3-4

แบบการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ประเด็นความเสี่ยง
 ประเภทความเสี่ยง
 ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงก่อนการควบคุม				การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	เอกสารหลักฐาน	การประเมินความเสี่ยงหลังจากการควบคุม				ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	หน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ค่าความเสี่ยงที่ได้ (L x I)	ระดับความเสี่ยง		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน
 (.....)
 ตำแหน่ง.....

คำอธิบายการกรอกข้อมูลตาม แบบ RM-2

1. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้ในช่อง (1) (2) (3) (4) (5) (6) และ (7) จาก แบบ RM-1 มาลงใน แบบ RM-2
2. (8) หมายถึง การอธิบายผลการดำเนินงานที่ได้จากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
3. (9) หมายถึง การระบุชื่อรายการหลักฐานประกอบการดำเนินงาน
4. (10) หมายถึง พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ระบุในช่อง (6) โดยให้คะแนนตามเกณฑ์โอกาสที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4= สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
5. (11) หมายถึง พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ระบุในช่อง (6) โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ผลกระทบที่กำหนด (ระดับ 1 = น้อยมาก ระดับ 2 = น้อย ระดับ 3 = ปานกลาง ระดับ 4= สูง และ ระดับ 5 = สูงมาก)
6. (12) หมายถึง การนำคะแนนจาก ช่อง (9) โอกาส (L)x ช่อง(10) ผลกระทบ (I)
7. (13) หมายถึง การแปลผลค่าคะแนนที่ได้จาก ช่อง (11) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งได้ ดังนี้
 - 7.1 **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)**คะแนนระดับความเสี่ยง 1-4 คะแนนยอมรับความเสี่ยง ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ แต่ให้เฝ้าระวัง
 - 7.2 **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยง 5-9 คะแนนยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีแนวทางป้องกัน เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ
 - 7.3 **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง 10-15 คะแนนเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 7.4 **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)**คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนนวิกฤตหนัก ต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยทันที
8. (14) หมายถึง เมื่อดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงในช่อง (6) อะไรคือความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
9. (15) หมายถึง การนำข้อมูลในช่อง (9) จากแบบ RM-1 มาลงใน แบบ RM-2
10. ผู้รายงานข้อมูลของมหาวิทยาลัย หมายถึง หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป
11. ผู้รายงานข้อมูลของวิทยาเขต หมายถึง หัวหน้างานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
12. ผู้รายงานข้อมูลของคณะ หมายถึง หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาคณะ