

การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

6 มีนาคม 2567

ห้องประชุม 304 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Agenda

- การบริหารจัดการความเสี่ยง
- การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน
- แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง (8 ขั้นตอน) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- การบริหารความเสี่ยงกับการประกันคุณภาพ

01

การบริหารจัดการความเสี่ยง



ข้อสังเกต : การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566

- ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่าง
“การบริหารจัดการความเสี่ยง” และ “การควบคุมภายใน”
- การกำหนดประเด็นความเสี่ยง ไม่ครบถ้วนตามประเภท
ความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติที่กำหนด
- การจัดทำแผนไม่ตรงกับข้อมูลการรายงานผล โดยไม่ระบุ
เหตุผล การรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละรอบ
ไม่ครบถ้วน/ขาดหายไป ทั้งในส่วนของประเด็นความเสี่ยง
และการดำเนินกิจกรรมควบคุม

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่เกี่ยวข้อง

- ✓ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการ**ตรวจสอบภายใน** การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✓ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ **การบริหารจัดการความเสี่ยง**สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- ✓ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการ**บริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร** กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)
- ✓ **นโยบายบริหารความเสี่ยง** มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ✓ มาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ**การควบคุมภายใน**สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



ความหมายของความเสี่ยง

เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น
ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบ
สร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว
หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุ
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร



Risk vs Problem

PAST → NOW

สิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว หรือเรื่องที่เกิดขึ้น
บ่อยๆ ซ้ำๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการ
ดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงาน
ขาดประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร



ปัญหา
(Problem)

NOW → FUTURE

เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน
ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ
ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ
องค์กร



ความเสี่ยง
(Risk)

“บ่อยครั้งที่มักจะเกิดความสับสนในการ
วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง
โดยนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยง
ซึ่งปัญหากับความเสี่ยงมีข้อแตกต่างกัน”



Risk vs Problem



ที่ควรระบุหากต้องการบรรลุเป้าหมาย

ប្រធានក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ទីស្នាក់ការកណ្តាល រាជធានីភ្នំពេញ



ប្រភព៖ យោងតាមការស្រាវជ្រាវរបស់អង្គការយូណេស្កូ



အောက်ဖော်ပြပါအတိုင်း

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ตามแนวทางของ COSO)

“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (Enterprise Risk Management)

คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร
เพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และการดำเนินงาน
โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่อาจ
เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง
ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล
ในการบรรลุเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้”



หลักการบริหารความเสี่ยง

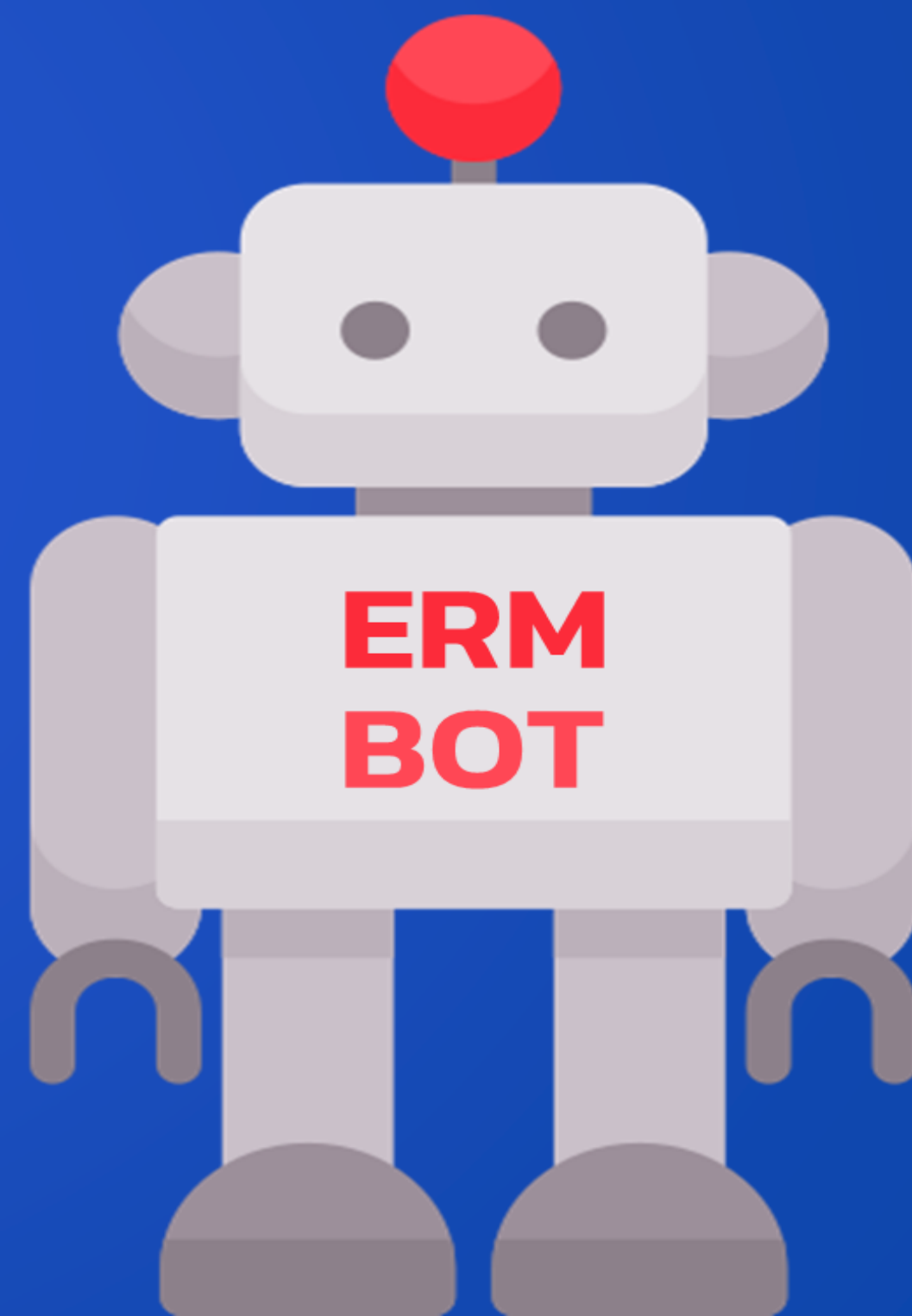


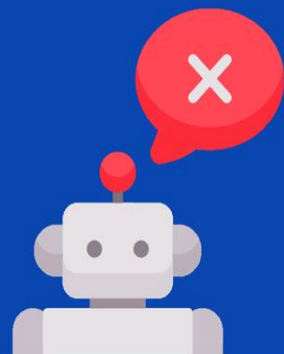
CHATBOT

ตอบ 10

ความเข้าใจผิดๆ

เรื่องการบริหารความเสี่ยง

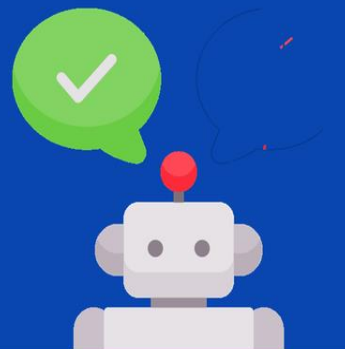




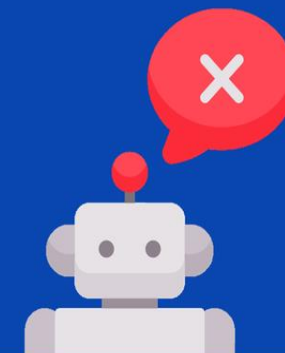
1

KNACK
BOX

ความเสี่ยง = ความสูญเสีย
ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร



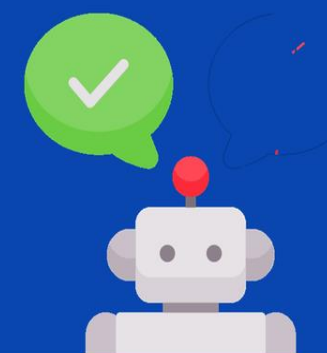
ความเสี่ยง = โอกาส หากพบเร็วยิ่งได้ประโยชน์
High Risk High Return
ถ้าไม่ยอมเสี่ยงอาจสูญเสีย



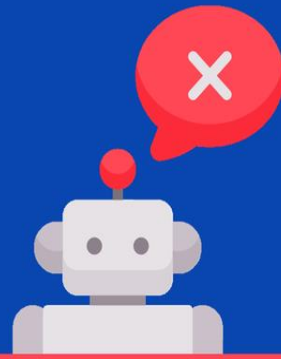
2

KNACK
BOX

ความเสี่ยง = เป็นการป้องกันความ
สูญเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการระ
ไม่ได้ทำการผลงานขององค์กรดีขึ้น



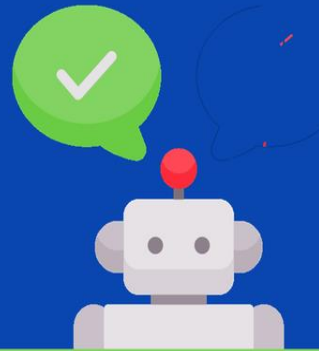
ความเสี่ยงสำคัญขององค์กร จะต้องเชื่อมโยง
ส่งเสริม และสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
ขององค์กร ทำให้การดำเนินงานดีขึ้น
และมุ่งสู่เป้าหมายด้วยความมั่นใจ



3

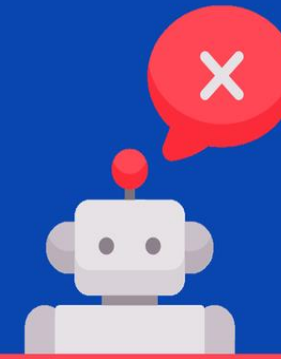
KNACK
BOX

ปัญหา = ความเสี่ยง



ปัญหาที่พบในปัจจุบันไม่ใช่ความเสี่ยง แต่ผลของปัญหา
อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต

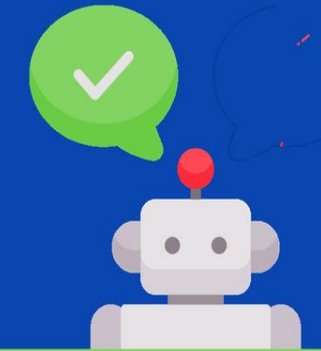
ปัญหาเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นแล้ว ควรนำมาแก้ไขตาม
กระบวนการขององค์กรปกติ



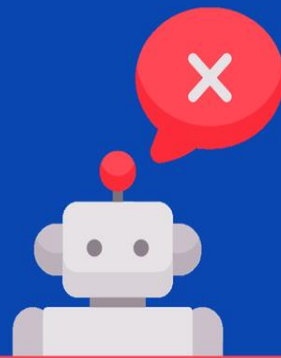
4

KNACK
BOX

ความเสี่ยงสำคัญขององค์กร
ยิ่งมากยิ่งดี



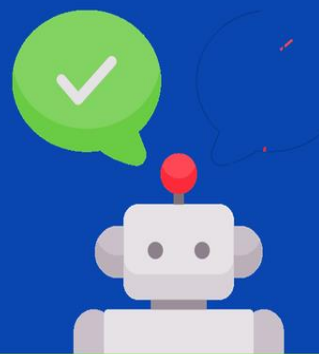
ความเสี่ยงสำคัญควรมีไม่มาก
เน้นจัดการกับความเสี่ยงที่สร้าง Impact สูง
และโฟกัสได้ตรงจุด



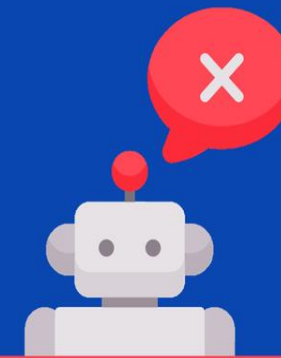
5

KNACK
BOX

การบริหารความเสี่ยง
เป็นหน้าที่ของหน่วยงานความเสี่ยง
เท่านั้น



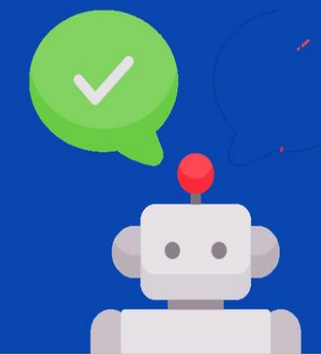
การบริหารความเสี่ยง
เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร
ซึ่งแตกต่างกันไปตามบทบาทในการตัดสินใจตั้งแต่
ระดับผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน



6

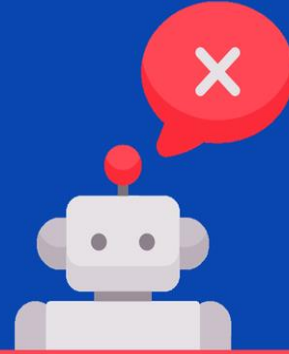
KNACK
BOX

การควบคุมภายในเป็นเรื่องเดียวกันกับ
การบริหารความเสี่ยง

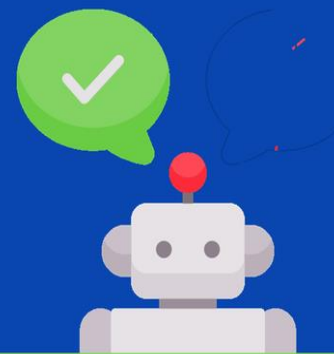


ทั้งสองงานเป็นคนละเรื่อง
แต่เชื่อมโยงถ่ายโอนข้อมูลระหว่างกัน
โดยการควบคุมภายในมองอดีตและปัจจุบัน
การบริหารความเสี่ยงมองอนาคตและการเปลี่ยนแปลง

7

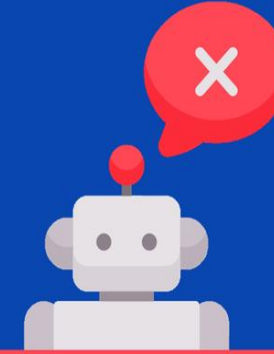
KNACK
BOX

ต้องลดความเสี่ยงให้มีระดับต่ำที่สุด

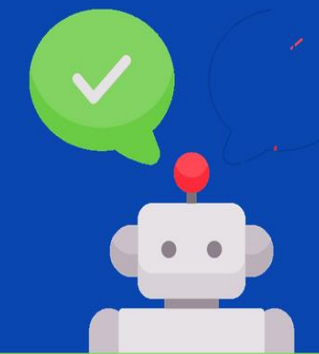


ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
เพราะการจัดการความเสี่ยงต้องดูความคุ้มค่า
จากการลงทุนและทรัพยากรด้วย

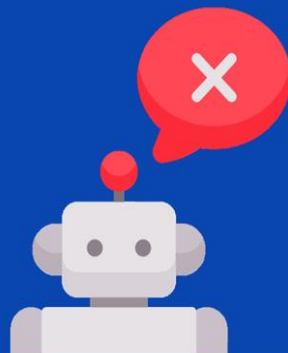
8

KNACK
BOX

KRI = KPI



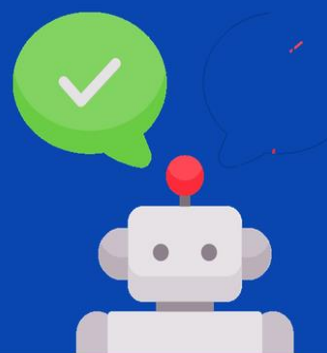
KRI = ใช้วัดก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
เสมือนสัญญาณเตือนภัย (Leading)
KPI = ใช้วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว (Lagging)



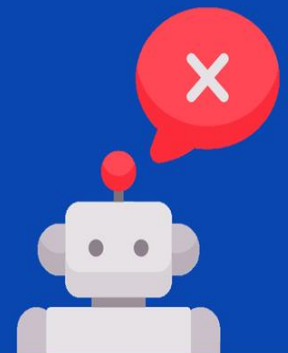
9

KNACK
BOX

ทุกความเสี่ยงต้องมี
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเสมอ



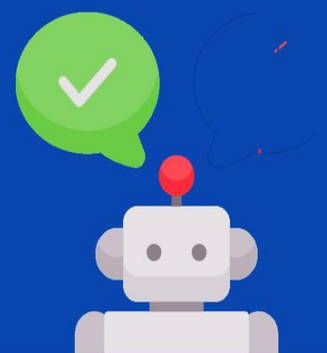
ไม่จำเป็นหากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำ
ซึ่งบางครั้งมีการควบคุม/ตรวจติดตามดีอยู่แล้ว
ซึ่งตามหลักแล้วควรเน้นลดความเสี่ยงจนอยู่ใน
ระดับที่องค์กรยอมรับได้



10

KNACK
BOX

ทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
จะสามารถลดความเสี่ยงได้เสมอ



ไม่เสมอไป...บางครั้งแผนที่วางไว้อาจไม่บรรลุผล
ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหายให้ดี
เพื่อออกแบบแผน/โครงการ/กิจกรรมที่มีเป้าใน
ลดความเสี่ยงตามสาเหตุของความเสียหาย

02

การบริหารจัดการความเสี่ยง
การควบคุมภายใน และ
ตรวจสอบภายใน



หลักเกณฑ์ฯ : ความหมายและความแตกต่างของทั้ง 3 เรื่อง

**1. บริหาร
จัดการ
ความเสี่ยง**



**2. ควบคุม
ภายใน**



**3. ตรวจสอบ
ภายใน**

1. บริหาร จัดการ ความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผล ต่อหน่วยงาน
ของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงานรวมถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงาน
ของรัฐ ในการดำเนินงานตามแผน ฯ

เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร
(อำนาจในการตัดสินใจเป็นของฝ่ายบริหาร)

cr. Pro.. ปนัดดา

- คือสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ไม่แน่นอน
เป็นเพียงการคาดการณ์ที่อาจจะ
เกิดขึ้นในอนาคต สามารถส่งผล
ได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อ
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
องค์กร ดังนั้นองค์กรควร
กำหนดมาตรการป้องกันโอกาส
เกิดและลดผลกระทบ เพื่อ
ควบคุม/จัดการกับความเสี่ยงให้
อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



2. ควบคุม ภายใน

กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจ ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

(อำนาจในการตัดสินใจเป็นของแต่ละสำนัก/กอง)

cr. Pro.. ปนัดดา

- คือสิ่งที่เกิดขึ้น รับรู้ และเห็นได้ชัดเจนแน่นอนตั้งแต่อดีต และยังคงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ส่งผลให้งานขาดประสิทธิภาพ เกิดความเสียหายหรือความสูญเสียแก่องค์กร จึงจำเป็นต้องมีมาตรการแก้ไขและปรับปรุง เพื่อควบคุม/จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ตรวจสอบ ภายใน



กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ ให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้วยการประเมิน และ ปรับปรุงประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหารความเสี่ยงการควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

**เป็นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน
(อำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้ตรวจสอบฯ)**

เปรียบเทียบ การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

เหมือน/ แตกต่าง	การตรวจสอบภายใน	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
วัตถุประสงค์	เพื่อสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานทุก ระดับขององค์กรให้ สามารถปฏิบัติ หน้าที่และดำเนิน งานเป็นไปตาม ระเบียบ กม. ข้อบังคับ อย่างมี ประสิทธิภาพ	1. เชิงยุทธศาสตร์ 2. การดำเนินงาน 3. การรายงาน 4. การปฏิบัติตามข้อ กำหนด	1. การดำเนินงาน 2. การรายงาน 3. การปฏิบัติตามข้อ กำหนด
องค์ ประกอบ	การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การควบคุม	1. สภาพแวดล้อมใน องค์กร 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ 4. การประเมิน ความเสี่ยง 5. การตอบสนอง ความเสี่ยง 6. กิจกรรมการควบคุม 7. สารสนเทศและการ สื่อสาร 8. การติดตามผล	1. สภาพแวดล้อมการ ควบคุม 2. การประเมินความ เสี่ยง (ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และ จัดการความเสี่ยง) 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและ การสื่อสาร 5. กิจกรรมการ ติดตามผล

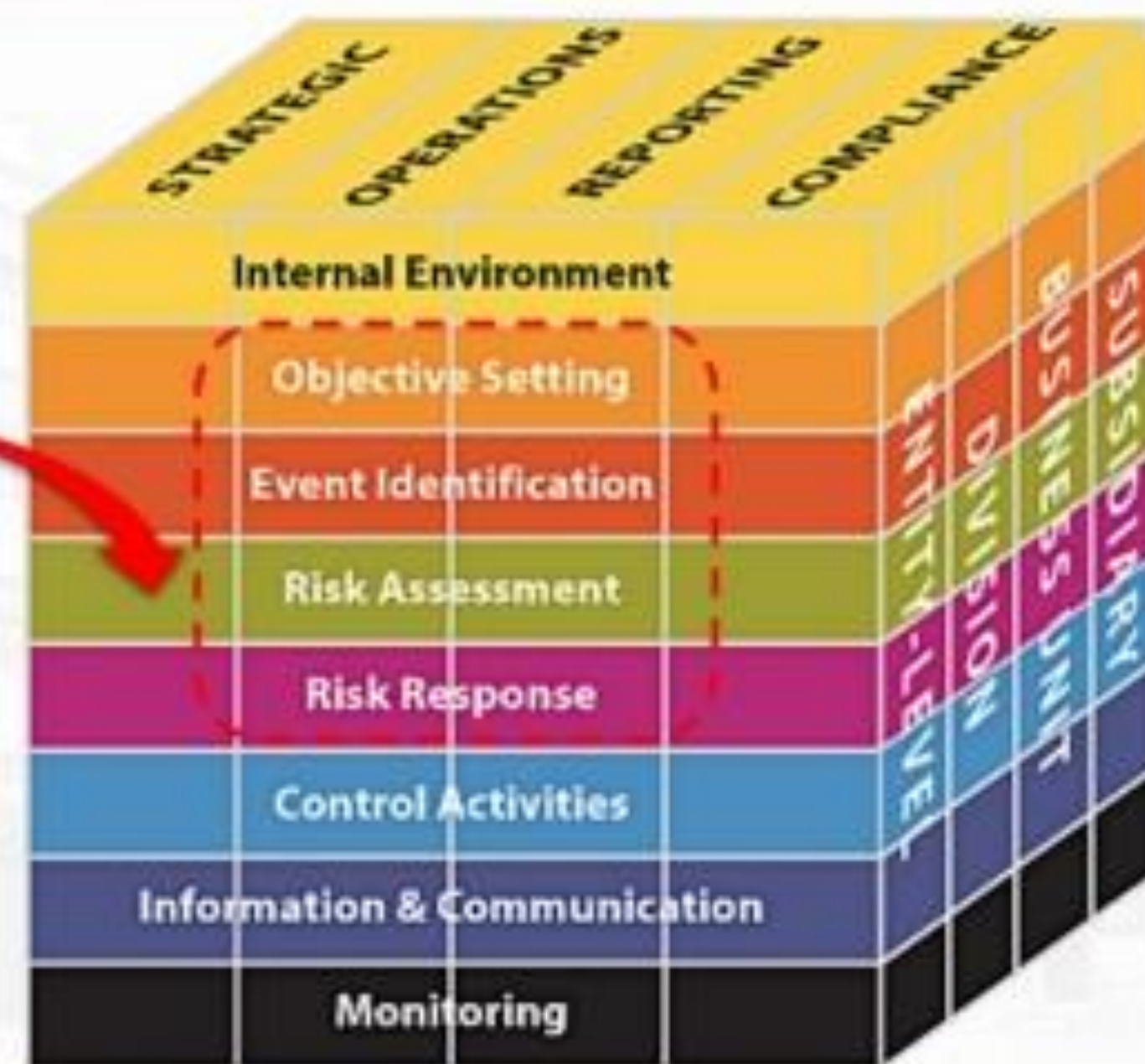
เปรียบเทียบ การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

เหมือน/ แตกต่าง	การตรวจสอบภายใน	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ขอบเขต	ตรวจ วิเคราะห์ ประเมินความพอเพียง และประสิทธิผลของ ระบบการควบคุม ภายใน การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร	ความเสี่ยงทั้งหมดที่มี ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสี่ยงกระบวนการ การปฏิบัติงาน
ลักษณะ งาน	การให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษา	เน้นการประเมิน ความเสี่ยง	เน้นการควบคุม ภายใน
การจัดการ	การปฏิบัติงานโดย อิสระปราศจากการ แทรกแซงในการ ทำหน้าที่ ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ภายใน องค์กร เพื่อสนับสนุน งานทุกระดับให้ปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องตาม ระเบียบ กม. ข้อบังคับ อย่างมีประสิทธิภาพ	ทำความเข้าใจและ จัดการความเสี่ยง จากปัจจัยภายในและ ภายนอกที่มีผล ผลกระทบต่อองค์กรโดย อาจจัดทำเป็นแผน แยกต่างหากจากการ ดำเนินงานปกติหรือ จะเป็นส่วนหนึ่งของ การดำเนินงานปกติ ก็ได้	ทำความเข้าใจและ จัดการกระบวนการ ควบคุมภายในโดย เป็นส่วนหนึ่งของ การดำเนินงานปกติ

ควบคุมภายใน กับ ความเสี่ยง



Internal Control Integrated Framework



Enterprise Risk Management Integrated Framework

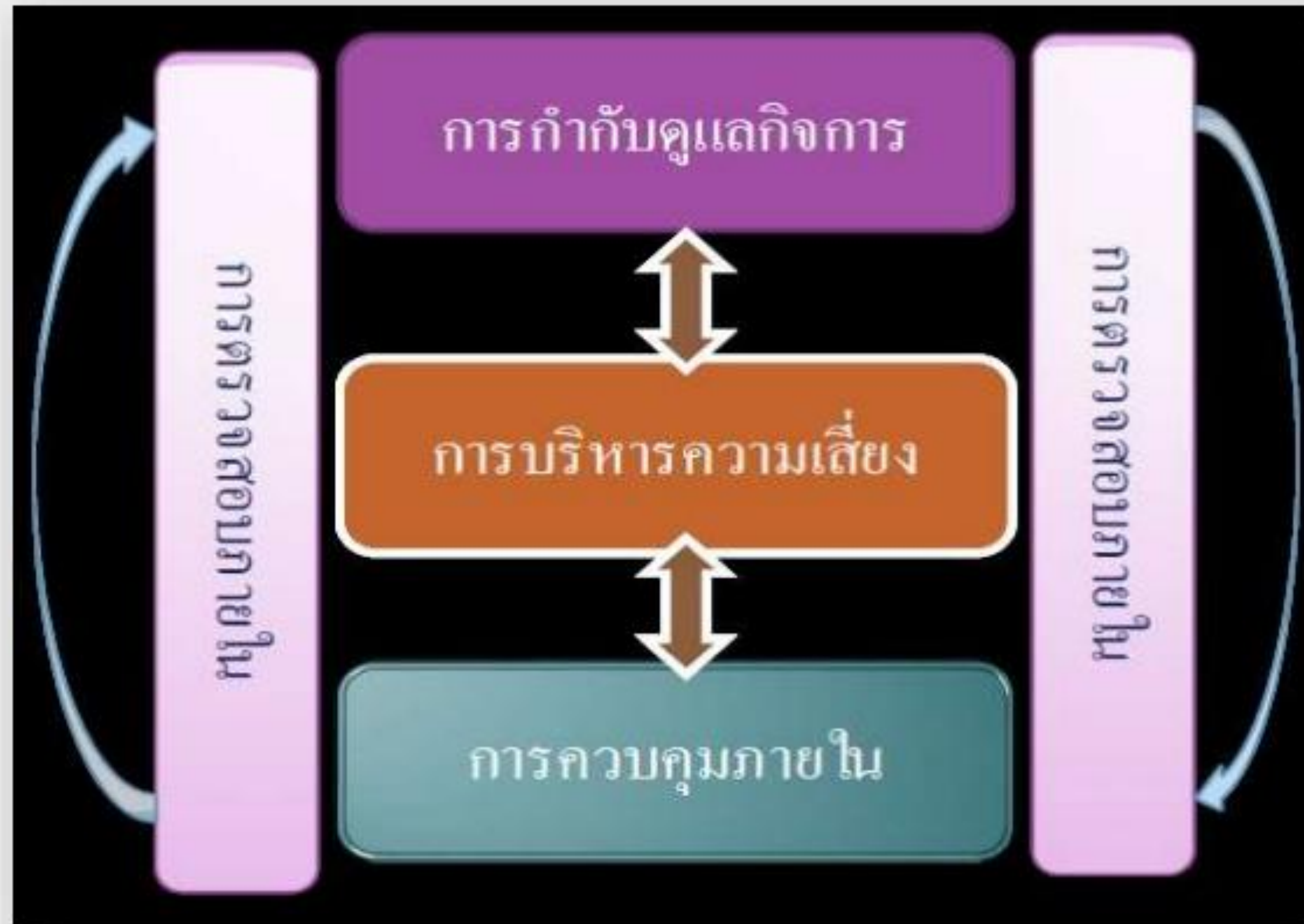
ความแตกต่างระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

	การควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยง
วัตถุประสงค์	1. การดำเนินงาน 2. การรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน 3. การปฏิบัติตามข้อกำหนด	1. เชิงยุทธศาสตร์ 2. การดำเนินงาน 3. การเงิน 4. การปฏิบัติตามข้อกำหนด
องค์ประกอบ	1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. กิจกรรมการติดตามผล	1. สภาพแวดล้อมภายใน 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองความเสี่ยง 6. กิจกรรมการควบคุม 7. สารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามและประเมินผล

ความแตกต่างระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

	การควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยง
ขอบเขต	ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร
ลักษณะงาน	เน้นการควบคุมภายใน	เน้นการประเมินความเสี่ยง
การจัดการ	ทำความเข้าใจและจัดการ กระบวนการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ	ทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยง จากปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจจัดทำ เป็นแผนแยกต่างหากจากการดำเนินงาน ปกติหรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ตามปกติก็ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน



Risk-Control-Internal Auditing

R I S K	C O N T R O L	
✗	✓	W A S T E S
✓	✗	U N A C C E P T A B L E

- วัตถุประสงค์ ที่ไม่มี การควบคุม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- การควบคุม โดยปราศจากการวิเคราะห์ ความเสี่ยง คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และ การควบคุม เป็นเรื่องที่เสียเวลา = รายงานสิ่งผิดปกติ Abnormality Report “Risk Based Auditing”

03

แนวทางการดำเนินงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

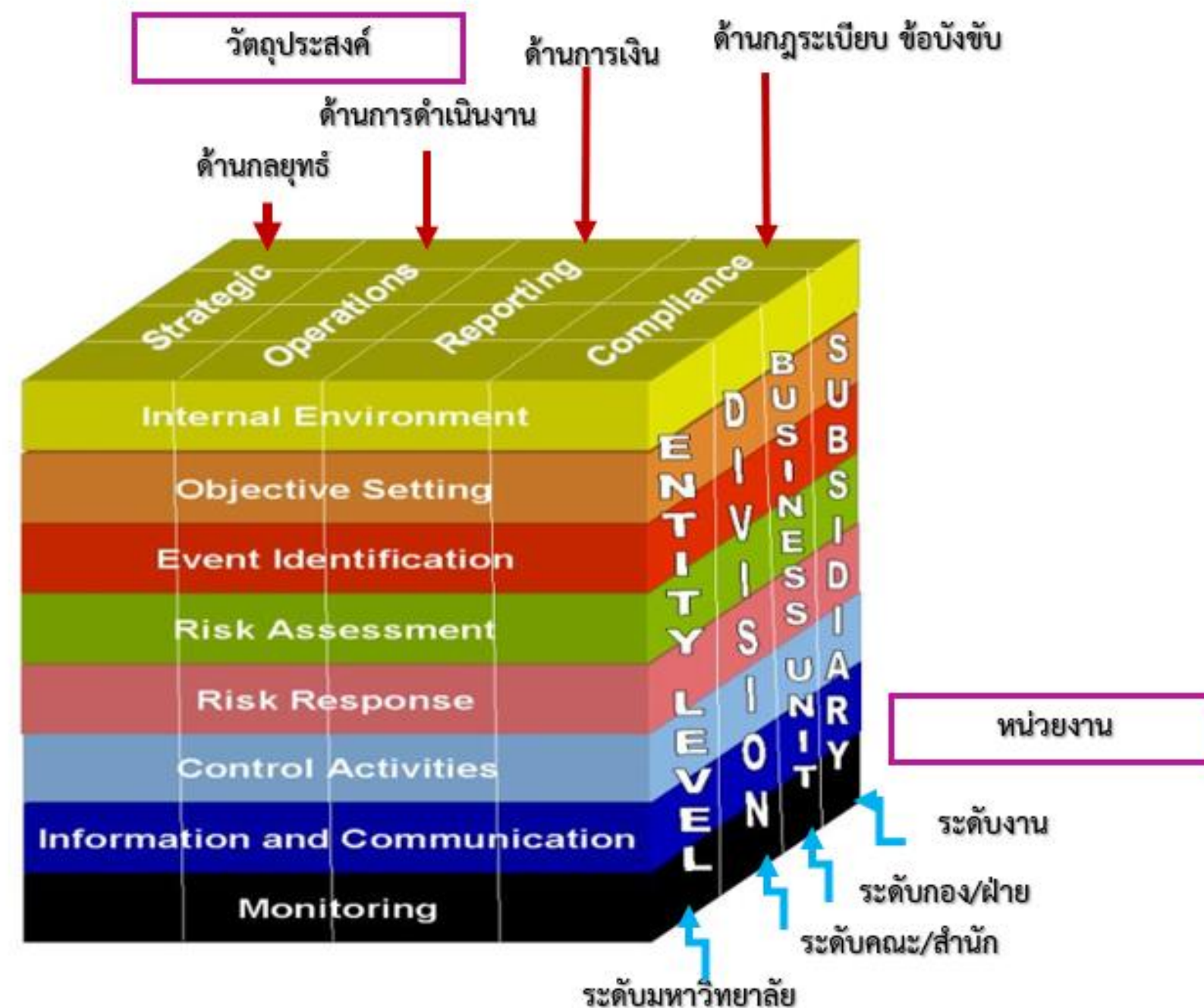


มหาวิทยาลัยยึดหลักการบริหารความเสี่ยง

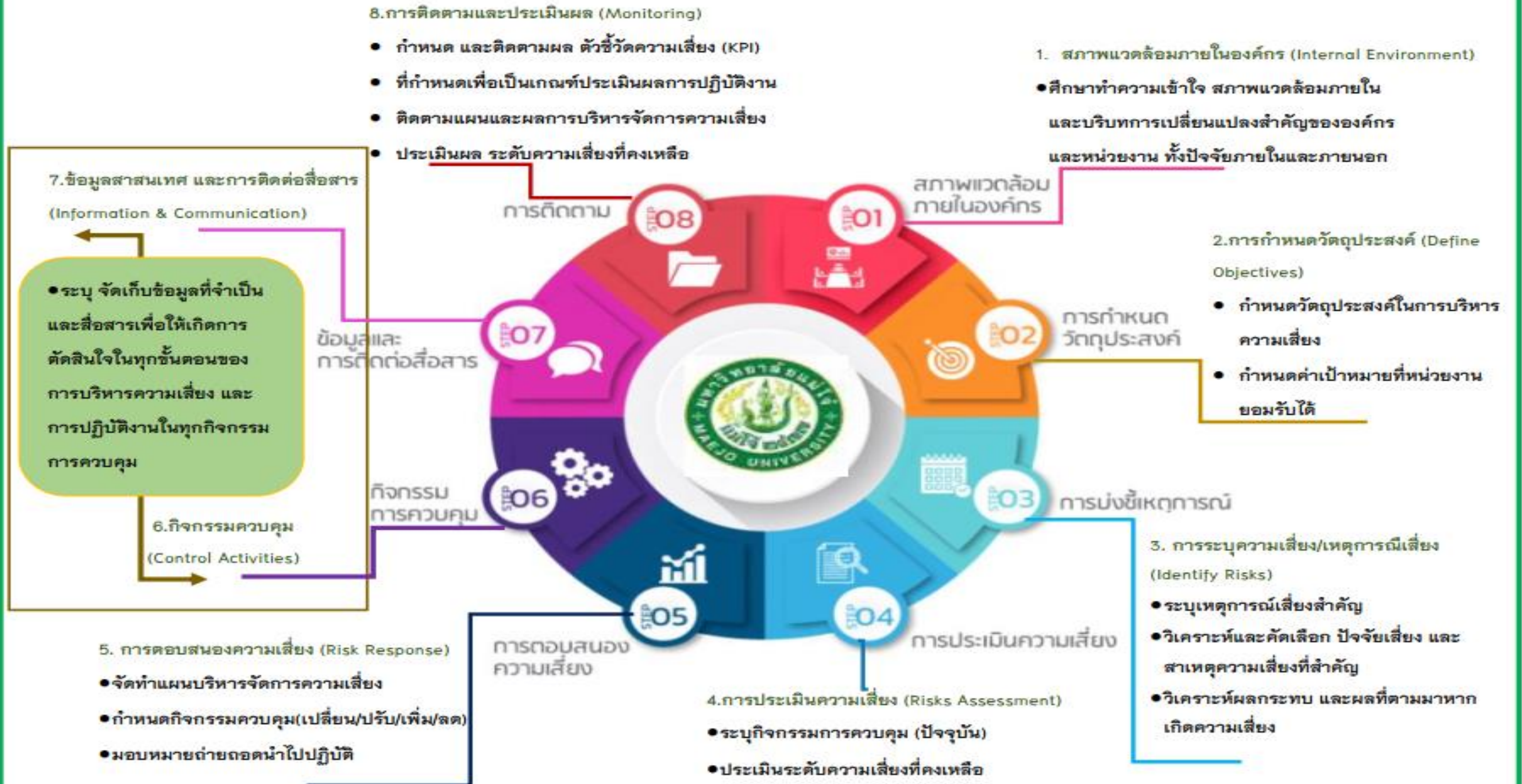
ตามแนวทางของ COSO-ERM

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและการประเมินผล



แผนภาพขั้นตอนกระบวนการจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ประเภทความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามมาตรฐาน COSO - ERM

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์
(Strategic Risk)

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk)

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk)

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
(Compliance Risk)

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital Technology Risk)

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร
(Reputation Risk)

แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ดำเนินการตาม
คู่มือการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

นำไปวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
โดย...

- นำประเด็นความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มาดำเนินการต่อ
- ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใหม่
- ถ้าเกิดแล้วจะส่งผลกระทบต่อ
การบรรลุยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

ระดับมหาวิทยาลัย : ดำเนินการ
ครบทุกประเภทความเสี่ยงที่ 1 - 6

ระดับส่วนงาน : ดำเนินการ
ครบทุกประเภทความเสี่ยงที่ 1 - 4
โดยสามารถเพิ่มเติมในประเภท
ความเสี่ยงที่ 5 - 6 ได้



การวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้

- ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
- ข้อมูลจากการสำรวจประเด็นความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง
 - แผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2567
 - แผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2566-2570
 - ข้อมูลรายงานการตรวจสอบระบบประจำปี จากกองตรวจสอบภายใน
 - ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
 - การสอบถามกับผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงในเชิงลึก

กำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยง

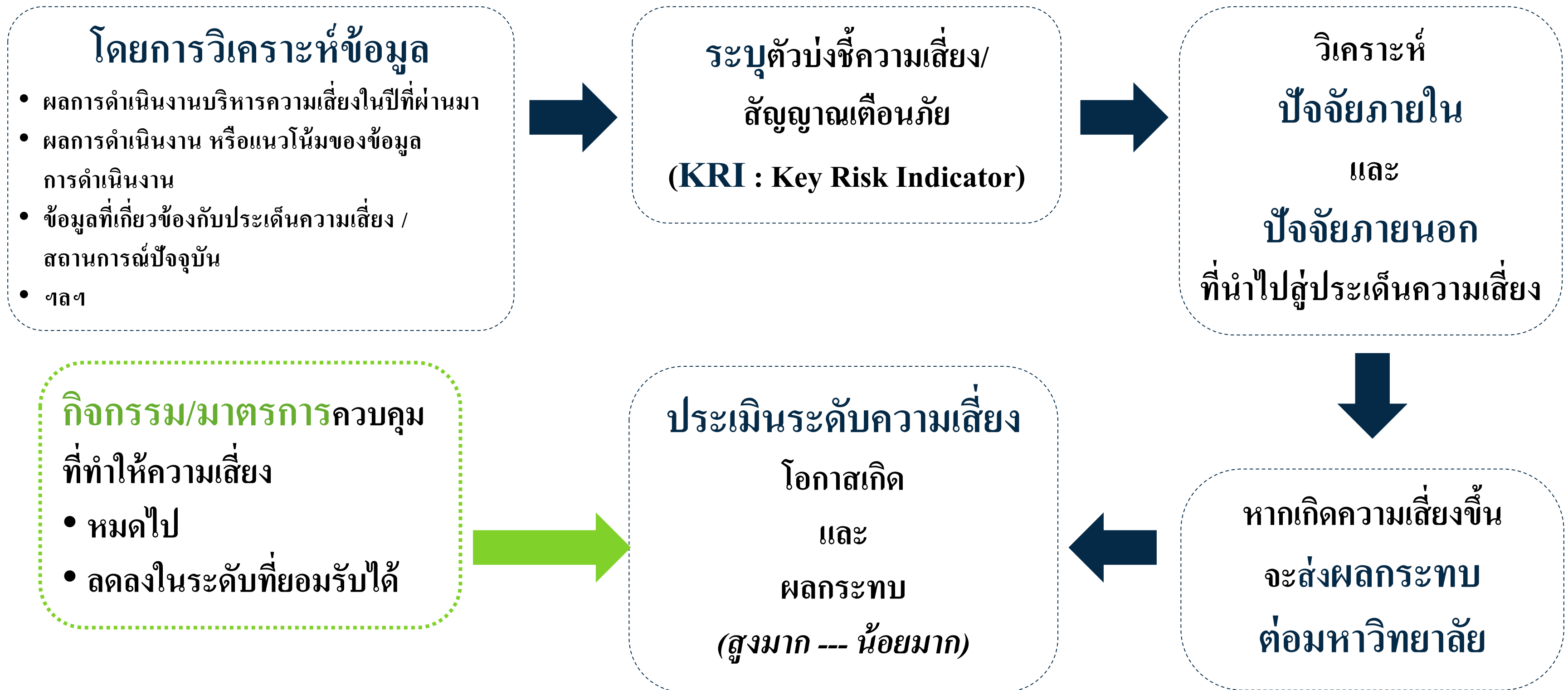
1. การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570 (Strategic Risk)
2. รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต (Financial Risk)
3. จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Operational Risk)
4. การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของ ตลาดแรงงาน และ การเป็นผู้ประกอบการ (Operational Risk)
5. การเตรียมสมรรถนะของบุคลากรไม่สอดคล้องกับ ทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Operational Risk)
6. การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรม ทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (Compliance Risk)
7. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - Cyber Threat (Digital Technology Risk)
8. การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (Reputation Risk)

ยืนยันประเด็นความเสี่ยง
จากผู้รับผิดชอบ
ประเด็นความเสี่ยง
(Risk Owner)

เป้าหมายแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน
2. พลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่สถาบันอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (กลุ่มที่ 2) ภายใน ปี พ.ศ. 2570
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

กระบวนการในการกำหนดแต่ละประเด็นความเสี่ยง



04



กระบวนการบริหารความเสี่ยง (8 ขั้นตอน) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

องค์ประกอบของ **สภาพแวดล้อมภายใน** มาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

รวมไปถึงการทำความเข้าใจใน **บริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญ** ขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งจาก ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงาน

วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis), การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)

กำหนดนโยบาย และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงส่วนงาน/หน่วยงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)

- 1.เชี่ยวชาญ/องค์ความรู้ด้านการเกษตร เป็นที่ยอมรับจากเกษตรกร รัฐ เอกชน
- 2.เครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง
- 3.ภาพลักษณ์ของบัณฑิต “อดทน สู้งาน ปฏิบัติจริง รู้จริง คิดเป็น ทำงานได้”
- 4.ความหลากหลายของศาสตร์/สาขาวิชา
- 5.คุณวุฒิและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของบุคลากร
- 6.โครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ
- 7.ยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1.คุณภาพนักศึกษาที่รับเข้า
- 2.กฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการหารายได้ และไม่คล่องตัว
- 3.ภาพลักษณ์การรับน้อง
- 4.รายได้ลดลง แต่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
- 5.การบริหารพื้นที่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย
- 6.ความสามารถทางวิชาการ และการบริหารของบัณฑิตเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- 7.ความเป็นนานาชาติ โดยเฉพาะทักษะภาษาต่างประเทศของบัณฑิตและบุคลากร

โอกาส (Opportunities)

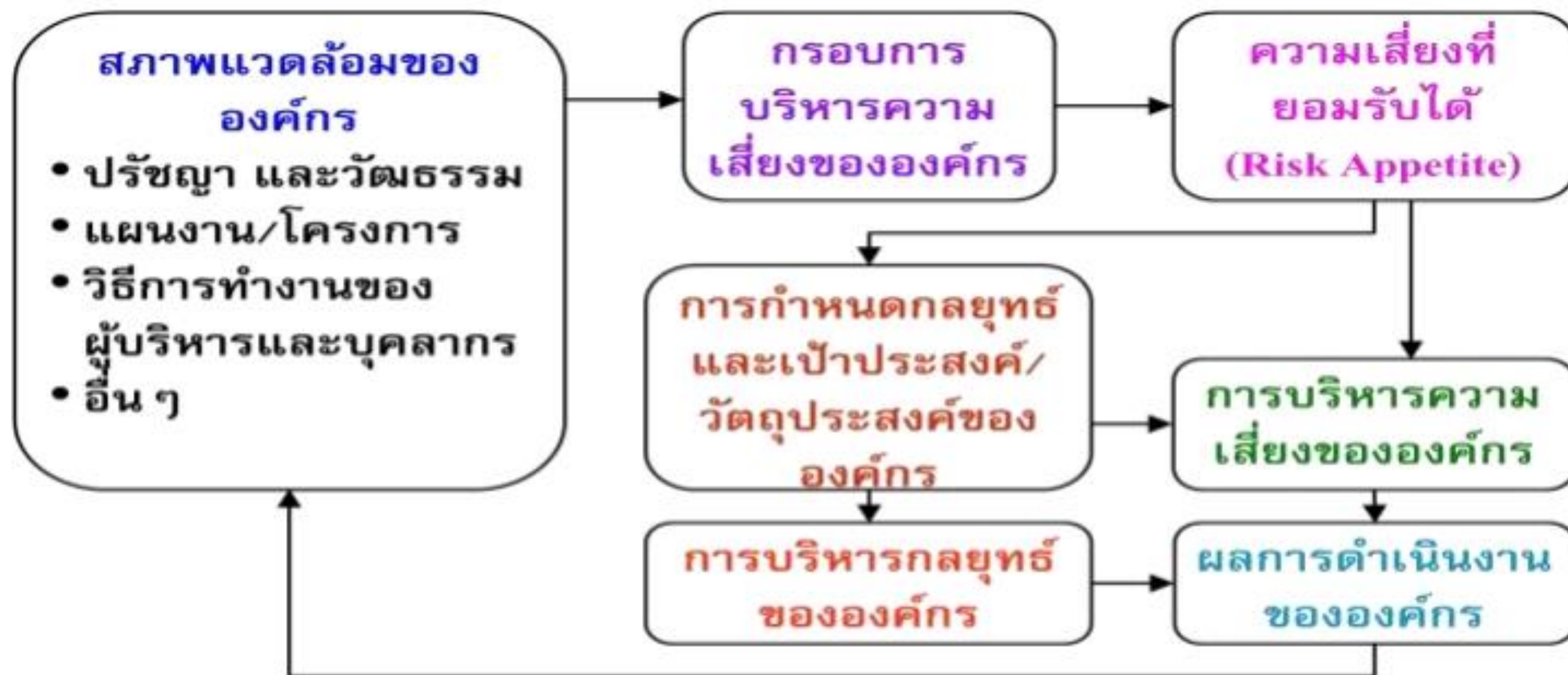
- 1.ทิศทางการพัฒนาของโลกยุคดิจิทัล
- 2.สังคมผู้สูงอายุ
- 3.ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและจังหวัดที่เน้นเกษตร อาหาร สุขภาพ ท่องเที่ยว
- 4.ความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของอาหาร
- 5.นโยบายกระทรวง อว. ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี นวัตกรรม
- 6.วิถีชีวิตใหม่
- 7.การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนของเครือข่ายเกษตร
- 8.เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาระดับชาติ และนานาชาติ

อุปสรรค (Threats)

- 1.แนวโน้มการได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลดลง
- 2.แนวโน้มจำนวนผู้เรียนในวัยเรียนลดลง
- 3.นโยบายรับนักศึกษาแบบไม่จำกัดของสถานศึกษานาดใหญ่ทั้ง 3 พื้นที่
- 4.ทัศนคติเชิงลบ ต่อการรับน้องของมหาวิทยาลัย
- 5.ความสนใจในสาขาวิชาชีพเกษตรของคนรุ่นใหม่มีน้อย
- 6.วิกฤติโรคระบาด
- 7.กฎระเบียบบางอย่างของประเทศไม่เอื้อต่อการพัฒนาตามเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์องค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อการบริหารความเสี่ยง



*ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์แต่ละแบบ มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันไป ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เปรียบเสมือนทิศทางและเป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง

กำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และ/หรือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน อย่างชัดเจน

ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย

กำหนดค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานยอมรับได้ โดยใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) (ต่อ)

เป้าประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน
2. พลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่สถาบันอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (กลุ่มที่ 2) ภายใน ปี พ.ศ. 2570
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน



- เหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (ผลกระทบเชิงบวก)
- ความเสี่ยง (ผลกระทบเชิงลบ)

ระบุ และ แยกแยะให้ชัดเจน



พิจารณาถึง

- บริบทการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
- สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)
- ผลกระทบที่จะตามมา (Consequences)

กำหนด “ประเด็นความเสี่ยง”

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification) (ต่อ)

ความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (ประเด็นความเสี่ยง)

1. การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570 (Strategic Risk)
2. รายรับไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในอนาคต (Financial Risk)
3. จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Operational Risk)
4. การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของ ตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ (Operational Risk)
5. การเตรียมสมรรถนะของบุคลากรไม่สอดคล้องกับ ทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Operational Risk)
6. การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (Compliance Risk)
7. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - Cyber Threat (Digital Technology Risk)
8. การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (Reputation Risk)

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification) (ต่อ)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง และ สาเหตุความเสี่ยง)

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

- 1. ทรัพยากรทางการเงินที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ
- 2. ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างหรือบูรณาการความร่วมมือจากส่วนงาน หน่วยงาน หรือบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- 3. กฎระเบียบบางอย่างของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่เอื้อและไม่ชัดเจน เช่น ระเบียบการจัดเก็บ และจัดสรรรายได้จากการให้บริการ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก และ ระเบียบการบริหารงานบุคคลที่ยังไม่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย รวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- 1. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา
- 2. งบประมาณสำหรับขับเคลื่อนการพลิกโฉมที่เสนอไว้ในแผนพัฒนาความเป็นเลิศไม่ได้รับการจัดสรรจากกระทรวง อว. ตามที่เสนอ
- 3. หลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ที่ อว.กำหนด บางตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน และเป้าหมายสูงเกินไป
- 4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ความรู้/ทักษะที่รวดเร็ว

ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย (ผลกระทบที่จะตามมา)

- 1. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือในการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 (กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม)
- 2. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมลดลง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้รับ
- โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงาน แต่ควรสอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

Likelihood

ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

Impact

ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง
ที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่ง ผลกระทบในด้านต่าง ๆ

เชิงปริมาณ เช่น ผลเสียหายด้านการเงิน
เชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียงภาพลักษณ์

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงาน**ยอมรับ**ให้เกิดขึ้น
และคงอยู่

Likelihood

ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด

หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด

Impact

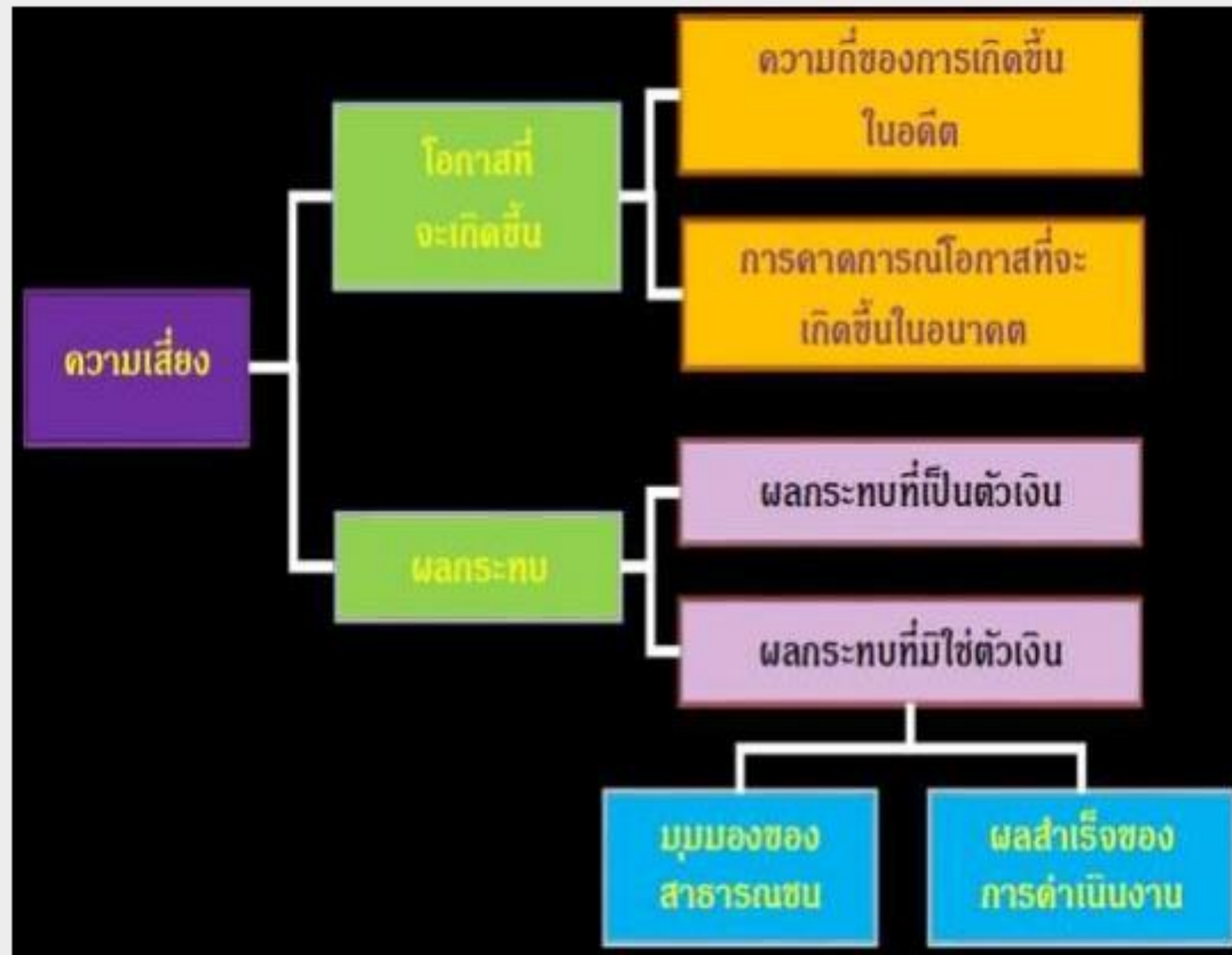
ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์

หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating)

เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 3:
ระบุปัจจัยเสี่ยง
(Risk Identification)



4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

คะแนนความเสี่ยง

การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง มีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการ ตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร :

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

5	M/5	H/10	H/15	E/20	E/25
4	M/4	M/8	H/12	H/16	E/20
3	L/3	M/6	M/9	H/12	H/15
2	L/2	L/4	M/6	M/8	H/10
1	L/1	L/2	L/3	M/4	M/5
0	1	2	3	4	5

โอกาส (L)

ขอบเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk ,H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

การใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณา

ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2	<u>ผล 2564</u>	<u>ผล 2565</u>	<u>ผล 2566</u>	<u>เป้า 2567</u>	ระดับ Risk	<u>เป้า 2570</u>
1. นักศึกษาและบัณฑิตที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ	562 คน	716 คน	1,145 คน	300 คน	L (ต่ำ)	รวม 1,600 คน
2. รางวัลด้านผู้ประกอบการ	20 รางวัล	24 รางวัล	24 รางวัล	25 รางวัล	E (สูงมาก)	รวม 640 รางวัล
3. งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ ธุรกิจใหม่	16.155 ล้านบาท	43.986 ล้านบาท	20.918 ล้านบาท	25 ล้านบาท	E (สูงมาก)	รวม 240 ล้านบาท
4. บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาค ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	60 คน	270 คน	645 คน	100 คน	E (สูงมาก)	ปีละ 240 คน
5. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ	19 ระบบ	5 ระบบ	5 ระบบ	5 ระบบ	H (สูง)	ระดับ 5
6. หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่เทคโนโลยี/นวัตกรรม เพื่อความเป็นผู้ประกอบการ	31 หลักสูตร	36 หลักสูตร	57 หลักสูตร	35 หลักสูตร	M (ปานกลาง)	รวม 100 หลักสูตร
7. งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	24.366 ล้านบาท	32.307 ล้านบาท	43.553 ล้านบาท	30 ล้านบาท	E (สูงมาก)	รวม 400 ล้านบาท
8. ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	39 เครือข่าย	76 เครือข่าย	70 เครือข่าย	45 เครือข่าย	M (ปานกลาง)	ปีละ 20 เครือข่าย

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ		
ระดับ/ค่าคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 1 ตัวชี้วัด	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 10 - มหาวิทยาลัยเป็นข่าวเสียหายวงกว้าง
4 (สูง)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 7 - มหาวิทยาลัยเป็นข่าวชุลบิบเสียหาย
3 (ปานกลาง)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 3 ตัวชี้วัด	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5 - ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2 (น้อย)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 4 ตัวชี้วัด	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และแหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 3 - ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
1 (น้อยมาก)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรและแหล่งทุนภายนอกเป็นไปตามเป้าหมายหรือมากกว่าแผนที่กำหนด - ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)		
ผลการดำเนินงานภาพรวม 8 ตัวชี้วัดของการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 เป็นไปตามเป้าหมาย 6 ตัวชี้วัด		

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
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

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				การจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
5	4	20	สูงมาก	3	3	9	ปานกลาง	

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายได้ โดยสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุง/
เปลี่ยนแปลงแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- กรณีตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นดัชนีชี้หน้า (Leading Indicator) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ
วางแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีระบบเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ได้



ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

ประโยชน์ของ KRI

- ใช้ในการพิจารณาทิศทางความเสี่ยงว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ใช้เป็นสัญญาณเตือน (Early Warning) เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข
- เครื่องมือในการปรับความรุนแรงของความเสี่ยง



ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

KRI ?

Key Risk Indicators



5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง (4 T)

Tolerate การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	Treat การลดความเสี่ยง (Risk Control)
Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)

นำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง-สูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้

หลักการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)



5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) (ต่อ)

จัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง

พิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะช่วยให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ในการลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือ ลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

กำหนดกิจกรรมควบคุม (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด)

ที่สอดคล้องกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับ การตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

มอบหมาย
ถ่ายทอด
นำไปปฏิบัติ

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง

ป้องกัน

เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิด และลดผลกระทบที่จะได้รับ

- การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย
- การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย
- การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน
- การฝึกอบรมบุคลากร

ค้นพบ

เพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

- การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน
- การสอบทานการปฏิบัติงาน
- การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร
- การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

แก้ไข

เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

- การสำรองข้อมูล
- การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน
- การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์เซฟตี้
- การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

ส่งเสริม

เพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่าง ๆ
- การมอบประกาศเกียรติคุณ
- การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

หลักการบริหารความเสี่ยง



6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (ต่อ)

การกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชน - พัฒนาผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ - พัฒนาพื้นที่ผลิตการเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ - ยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. พัฒนาบุคลากรและผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ 3. พัฒนาบุคลากรในสถาบันการศึกษาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ - พัฒนาบุคลากรนอกสถาบันการศึกษาและผู้สูงอายุด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ - ยกระดับผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรอัจฉริยะ - พัฒนายกระดับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ - การสร้างธุรกิจใหม่ผู้ประกอบการใหม่ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรอัจฉริยะ	สื่อสารและสร้างความเข้าใจ และสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือจากส่วนงานหน่วยงาน หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1. โครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการใหม่ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรใหม่ 2. โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ (ต่อเนื่อง) 3. โครงการยกระดับระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อเสริมศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยี นวัตกรรม เกษตรและอาหารขั้นสูง (ต่อเนื่อง) 4. โครงการสร้างเคลื่อนย้ายบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม 5. โครงการยกระดับและสร้างเครือข่ายตลาดสินค้าเกษตรด้วยการตลาดดิจิทัล 6. โครงการผลิตกำลังคนขั้นสูงด้านการเกษตรอัจฉริยะ 7. โครงการยกระดับการบริหารบุคลากรรองรับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย	ผู้รับผิดชอบ : หัวหน้าฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ (ผศ.ดร.ธเนศ ไชยชนะ) ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ
		ผู้รับผิดชอบ : 1. รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) 2. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศ

- ฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนและกิจกรรม
- ใช้ในการบริหารจัดการ การตัดสินใจที่สำคัญ และนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- ข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา
- คัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

การสื่อสาร

- มีประสิทธิภาพ
- รูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้ข้อมูล

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) (ต่อ)

ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร ของมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- มหาวิทยาลัยจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบ
- มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศแจ้งเตือนและระบบสำรวจความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- มีการประชุมของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทุกไตรมาส เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและแนวทางแก้ไขปัญหา และแจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบทิศทางการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการ
- มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารติดตามการจัดทำแผน-การรายงาน และการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากกองตรวจสอบภายใน และจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

ช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทำให้ทราบถึง

- สถานะของการบริหารจัดการ
- การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม ว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่
- มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง มีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร
- ผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง

เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่จะพิจารณาทบทวน ปรับเปลี่ยนแผนจัดการกิจกรรมควบคุม และ
สั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญ สอดคล้อง และทันต่อสถานการณ์

8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring) (ต่อ)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้รายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ
ชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทุกรอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

รอบ 6 เดือน

เดือนตุลาคม-มีนาคม
จัดส่งรายงานภายใน
เดือนเมษายน

- สรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินงานกิจกรรมลดความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ค่าคะแนนความเสี่ยง / SWOT /
- ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สรุปและคาดการณ์แนวโน้มเป้าหมายของแต่ละ KRI ที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไข
- พิจารณาทบทวนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

รอบ 9 เดือน

เดือนเมษายน-มิถุนายน
จัดส่งรายงานภายใน
เดือนกรกฎาคม

- สรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินงานกิจกรรมลดความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ค่าคะแนนความเสี่ยง / SWOT /
- ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สรุปและคาดการณ์แนวโน้มเป้าหมายของแต่ละ KRI ที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไข
- คาดการณ์สืบเนื่องในประเด็นความเสี่ยง
- จัดทำร่าง-ประเด็นความเสี่ยงในปีถัดไป

รอบ 12 เดือน

เดือนกรกฎาคม- กันยายน
จัดส่งรายงานภายใน
เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน

แผนบริหารความเสี่ยงของปีถัดไป

- สรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินงานกิจกรรมลดความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ค่าคะแนนความเสี่ยง / ระดับค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ
- สรุปและคาดการณ์แนวโน้มเป้าหมายของแต่ละ KRI ที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไข / ประเด็นความเสี่ยงคงเหลือในรอบปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อตรวจพบ ข้อสังเกตจากรายงานการตรวจทานระบบการบริหารความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องในปีถัดไป

*** เอกสารการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ต้องจัดส่งต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี ***

- 1 **คำสั่งแต่งตั้ง**คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ / หรือมอบหมายหน้าที่
- 2 **แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง** (ทุกส่วนงานใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด /เกณฑ์การประเมินสามารถแก้ไขได้ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน)
- 3 **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง** (ตามแบบ มจ-ส-01) ให้ทุกส่วนงานจัดทำรูปเล่มการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ตามองค์ประกอบการจัดทำรูปเล่ม โดยจัดส่งเอกสารในรูปแบบไฟล์ PDF เท่านั้น
- 4 **รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง** (ตามแบบ มจ-ส-02) รอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน

การบริหารความเสี่ยง กับ

05

การประกันคุณภาพการศึกษา





ส่วนงานมีการดำเนินงานเป็นไปตามคู่มือที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ข้อมูลที่ได้จะมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ครอบคลุม
เป็นไปตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง 2561 และมาตรฐานและหลักเกณฑ์
รวมถึงประกาศของกระทรวงการคลัง ฯ

และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา
CUPT-QMS Guideline ใน Sub-criteria 8.7

**C.8.7 มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน
และใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาปรับปรุงพัฒนา**

* คำอธิบาย Criteria 8.7 : คณะ/สถาบันมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ
(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (4) การประเมินความเสี่ยง
(5) การตอบสนองความเสี่ยง (6) กิจกรรมการควบคุม (7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และ (8) การติดตามและ
ประเมินผล ตลอดจนมีการกำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และ
ใช้ผลการประเมินไปสู่การพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

* ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2566 มีมติเห็นชอบให้เพิ่มเติม sub-criteria 8.7
ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2566 เป็นต้นไป



Division of Quality Development
Maejo University

|| Contract Us ||



www.oqes.mju.ac.th



oqes.mju@gmail.com



0 5387 3310 - 3



กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้