

# แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

## คำนำ

คณะศิลปศาสตร์ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ตาม มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหาร จัดการความเสี่ยงของคณะฯ มีประสิทธิภาพ ลดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและ ส่งผลกระทบต่อคณะฯ และใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM Framework มาปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ รวมถึงนำมาใช้กำหนดโครงสร้างการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร และการจัดวางระบบการกำกับ การดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงครอบคลุมทุกส่วนงานภายในคณะฯ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานประจำ และเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะและมหาวิทยาลัย

รายงานการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จะสามารถควบคุม ป้องกัน แก้ไข และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของ คณะฯ จะบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมถึงความสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

คณะศิลปศาสตร์

ตุลาคม 2567

## สารบัญ

|                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------|------|
| บทสรุปผู้บริหารหน่วยงาน                                        | ก    |
| นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์                  | ข    |
| ส่วนที่ 1      บทนำ                                            |      |
| ข้อมูลพื้นฐาน                                                  | 1    |
| เป้าหมายหลักของผู้บริหารในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์              | 2    |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าประสงค์                                 | 4    |
| ส่วนที่ 2      แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์      | 5    |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคณะศิลปศาสตร์                      | 6    |
| วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง                          | 6    |
| การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 8 ประเด็นความเสี่ยง           |      |
| 1.หลักสูตรใหม่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย                   | 7    |
| 2.จำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์มีน้อย                           | 10   |
| 3.ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์มีน้อย                           | 13   |
| 4.ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีน้อย                   | 16   |
| 5.การหารายได้จากการบริการวิชาการมีจำนวนน้อย                    | 19   |
| 6.ค่าใช้จ่ายไม่ลดลงจากแผนการใช้จ่ายงบประมาณ                    | 21   |
| 7.บุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย             | 24   |
| 8.เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว        | 27   |
| ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร                                    | 29   |
| การติดตามและการประเมินผล                                       | 29   |
| แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2568 | 30   |
| ส่วนที่ 3      ภาคผนวก                                         |      |
| คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง         |      |
| คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้                    |      |

## บทสรุปผู้บริหาร

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องตามนโยบาย และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ วัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงของคณะฯ มีความมั่นคงและยั่งยืนอย่างมีคุณค่า โดยตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังไม่มาถึง เพื่อลด โอกาสของความสูญเสียหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาค ส่วนได้เชื่อมั่นในการดำเนินงานของคณะฯ การมีระบบการบริหารจัดการที่ดีจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะ ขับเคลื่อนให้คณะฯ บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

คณะฯ จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 โดย วิเคราะห์และอ้างอิงข้อมูลจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ของคณะฯ และนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO Framework มาปรับปรุงพัฒนาการ ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ได้ผ่าน การพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการประจำคณะฯ ตามลำดับ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนภายใต้ความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ และครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) โดยได้วิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยง ลำดับความสำคัญ และกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

## นโยบายความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการของ COSO-ERM Framework ดังนี้

1. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ทุกหน่วยงานรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกับทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลง
5. ให้มีการเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### ข้อมูลพื้นฐาน

คณะศิลปศาสตร์ เป็นหน่วยงานระดับคณะภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ การบริหารจัดการคณะฯ อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐบาลตามภารกิจ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยใช้งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรและเงินรายได้ของคณะฯ

ปัจจุบันคณะฯ จัดการศึกษาจำแนกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ หลักสูตรและรายวิชาศึกษาทั่วไป โดยหลักสูตรมี 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 4 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ 2) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์บูรณาการ 3) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ 4) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมสังคม และระดับปริญญาโท จำนวน 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาสุขภาวะเพื่อสังคม และจัดการศึกษารายวิชาศึกษาทั่วไปให้กับทุกหลักสูตรในมหาวิทยาลัย

คณะฯ มีวิสัยทัศน์ ปรัชญาการศึกษา สมรรถนะหลัก ค่านิยม อัตลักษณ์บัณฑิต เอกลักษณ์ ดังนี้

**วิสัยทัศน์ :** เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

**ปรัชญาการศึกษา :** ศาสตร์แห่งความเข้าใจคุณค่าความเป็นมนุษย์และการสื่อสารเพื่อพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์

**สมรรถนะหลัก :** บูรณาการศาสตร์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สู่สังคม

**ค่านิยม :** สร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ รอบรู้

**อัตลักษณ์บัณฑิต :** นักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**เอกลักษณ์ :** เป็นองค์กรด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ด้าน

#### การเกษตร

- พันธกิจ :**
1. จัดการเรียนการสอนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดแรงงาน
  2. พัฒนาและส่งเสริมงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ได้มาตรฐานทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคมได้
  3. ส่งเสริมการบริการวิชาการที่เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม
  4. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม
  5. ส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นหลักธรรมาภิบาล

- วัตถุประสงค์ :
1. เพื่อผลิตบัณฑิตทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ให้เป็นผู้ที่รู้จักคิด มีเหตุผล มีความสามารถทางการสื่อสารทางภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี
  2. เพื่อบริการสอนวิชาศึกษาทั่วไปแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้
  3. เพื่อศึกษา ค้นคว้า ผลิต และเผยแพร่งานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสร้างความร่วมมือทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ
  4. เพื่อส่งเสริมการสร้างผลงานทางวิชาการและบริการวิชาการแก่สังคม
  5. เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเสริมสร้างสุขภาวะแก่สังคม
  6. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการคณะให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม รู้จักใช้ชีวิตอย่างมีความสุข

### เป้าหมายหลักของผู้บริหารในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์



คณะศิลปศาสตร์ได้นำนโยบายเชิงรุกในการบริหารงานภายในระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ.2565-2568) มากำหนดเป้าหมายของผู้บริหารในการดำเนินงานดังนี้

1. การพัฒนานักศึกษา บัณฑิต หลักสูตร โดยมีเป้าหมายในการเปิดหลักสูตรใหม่ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท
2. การขับเคลื่อนนโยบาย Digital University โดยมีเป้าหมายในการสร้างห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและการออกแบบ

3. การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายให้มี Visiting Professors การแลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมไทย ด้านวิจัยและการเรียนการสอน โดยเน้นประเทศตามความร่วมมือได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรและหลักสูตรอบรมต่างๆให้มากยิ่งขึ้น
4. การบริการจัดการสำนักงานสีเขียว ( Green office) และการสร้างพื้นที่ในคณะให้เป็น Co-Learning Space

ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>การพัฒนา                                                                                                                     | เป้าประสงค์                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 100 ปี (SPO)                                                                                       | 1.1 เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสุขภาวะที่ดี ยั่งยืน รักขโลก ไร้โรค (Intelligent Well-being Agriculture : IWA) |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (MOC) การผลิตบัณฑิต หลักสูตร และการพัฒนานักศึกษา                                 | 2.1 ผลิตบัณฑิตและพัฒนานักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ                                                                 |
|                                                                                                                                                   | 2.2 สร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีการบูรณาการศาสตร์ โดยใช้เกษตรเป็นรากฐาน และได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ                      |
|                                                                                                                                                   | 2.3 ให้บริการวิชาการเพื่อเป็นที่ยอมรับหรือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคม ชุมชน และประเทศ โดยมีศาสตร์ทางการเกษตรเป็นรากฐาน                         |
|                                                                                                                                                   | 2.4 เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านทุนทางวัฒนธรรม                                                    |
|                                                                                                                                                   | 2.5 มีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ                                                                                        |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ                                                                                              | 3.1 ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ                                                                              |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) | 4.1 เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation)                                         |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Budget and Resource Sustainability)                                  | 5.1 เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน                                                                                |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์/อัตลักษณ์/ภารกิจเฉพาะของส่วนงาน                                                                      | 6.1 ภารกิจยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่หัวหน้าส่วนงานเสนอไว้ต่อสภามหาวิทยาลัย                                                     |
|                                                                                                                                                   | 6.2 เปิดหลักสูตรใหม่ระดับปริญญาตรี                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                   | 6.3 ผลักดันการเปิดหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษา                                                                                                      |
|                                                                                                                                                   | 6.4 จัดให้มีห้องพัฒนาการเรียนรู้ทางภาษาให้แก่นักศึกษา                                                                                               |

## ส่วนที่ 2

### แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

การดำเนินงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ของคณะฯ ข้อมูลรายงานการตรวจสอบระบบประจำปีจากกองตรวจสอบภายใน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน การสอบถามจากผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามพันธกิจตามประเด็นความเสี่ยง การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคณะฯ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร นโยบายของผู้บริหารคณะฯ ระบบสารสนเทศ กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

โดยขั้นตอนการกำหนดประเด็นความเสี่ยงได้จัดทำในรูปแบบการประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2567 จากนั้นได้นำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2567 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2567 ตามลำดับ

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคณะศิลปศาสตร์

### จุดแข็ง (strength)

1. บุคลากรประเภทวิชาการศึกษา มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในสาขาวิชา ความสามารถทางภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย
2. มีจำนวนนักศึกษารับเข้าระดับปริญญาตรีตามแผนรับนักศึกษาทุกปีการศึกษา
3. มีวารสารคณะศิลปศาสตร์ที่อยู่ในฐาน TCI1
4. จำนวนบุคลากรมีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติ

### จุดอ่อน (Weakness)

1. นักศึกษารับเข้าระดับปริญญาโทยังไม่เป็นไปตามแผนรับ
2. บุคลากรประเภทวิชาการศึกษาส่วนใหญ่มีภาระงานสอนที่เกินภาระงานสอนปกติเนื่องจากสอนนักศึกษารายวิชาศึกษาทั่วไปทั้งมหาวิทยาลัย ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานพันธกิจอื่นของคณะ เช่น ด้านการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม

### โอกาส (Opportunity)

1. มีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ
2. ทำเลที่ตั้งคณะฯ อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมและเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ
3. การได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน เช่น หลักสูตรภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร

### อุปสรรค (Threat)

1. เนื่องจากมหาวิทยาลัยตั้งอยู่บริเวณอำเภอรอบนอก ทำให้นักศึกษาและบุคลากรต้องใช้เวลาเดินทางมายังมหาวิทยาลัยซึ่งระบบขนส่งมวลชนของรัฐบาลยังมีน้อย
2. กรอบนโยบายและข้อเสนอการให้ทุนสนับสนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกยังไม่ตรงประเด็นกับความเชี่ยวชาญของบุคลากรคณะศิลปศาสตร์

## วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และการบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด ลดผลกระทบ และลดความรุนแรงจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความสูญเสีย และไม่บรรลุเป้าหมาย
3. เพื่อให้มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

และได้ทำการวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ ในขั้นตอนที่ 3-6 จำนวน 8 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

1. เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร (หลักสูตรใหม่ พ.ศ.2569) ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการด้านวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (จำนวน 1 หลักสูตร)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

- (1) สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2567 ได้อนุมัติบรรจุหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร (หลักสูตรใหม่ พ.ศ.2569) ในแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และให้คณะฯ จัดส่ง Timeline เสนอรายละเอียดหลักสูตร (OBE.2)
- (2) จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ยังไม่ครบ 5 คน ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2565 (อยู่ระหว่างกระบวนการรับสมัครบุคลากรประเภทวิชาการ พนักงานส่วนงาน จำนวน 2 อัตรา ประกาศรับสมัครรอบที่ 1 ไม่มีผู้มาสมัคร อยู่ระหว่างประกาศรับสมัครรอบที่ 2)
  1. อาจารย์แพรวา รัตนทยา
  2. อาจารย์ธัญญรัตน์ มะลาศรี
  3. อาจารย์วิษณุสุตา ภูษณะวิวัฒน์
  4. ....
  5. ....
- (3) มีการจัดทำเอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) เสนอต่อกomiteeการประจำคณะฯ โดยได้รับข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไข

|                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)                                                                                                                                                     |                       |                                                                                                                                                           |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา<br>ภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร (หลักสูตรใหม่ พ.ศ.2569) ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ<br>ด้านวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้  |                       | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร<br>2. งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา<br>3. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวิชาการ |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                                                                           |
| KRI 1 : จำนวนหลักสูตรใหม่ที่ผ่านมาเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (1 หลักสูตร)                                                                                                              |                       |                                                                                                                                                           |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                                                                           |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                                                                                                                            |                       | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                                                                        |
| 1. จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร<br>พ.ศ.2565 (จำนวน 5 คน)<br>2. ได้รับข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประจำคณะฯ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข<br>เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) |                       | -                                                                                                                                                         |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                          |                       |                                                                                                                                                           |
| ทำให้แผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไม่บรรลุเป้าหมาย                                                                                                                                                    |                       |                                                                                                                                                           |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ                                                                                                                            |                       |                                                                                                                                                           |
| ระดับ 5 (สูงมาก)                                                                                                                                                                                             | เกือบทุกครั้ง         | เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ                                                                               |
| ระดับ 4 (สูง)                                                                                                                                                                                                | ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ                                                                          |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)                                                                                                                                                                                            | บางครั้ง              | เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จ อยู่ระหว่างนำเสนอพิจารณา                                                                |
| ระดับ 2 (น้อย)                                                                                                                                                                                               | นาน ๆ ครั้ง           | เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการด้านวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้                                                                  |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)                                                                                                                                                                                            | น้อยมากหรือไม่เกิด    | จัดทำ (ร่าง) รายละเอียดหลักสูตร (OBE.2)                                                                                                                   |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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)xผลกระทบ (I) |   |       |        | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |       |                     |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ  | L                           | I | คะแนน | ระดับ | ลดความเสี่ยง        |
| 5                          | 5 | 25    | สูงมาก | 2                           | 2 | 4     | ต่ำ   |                     |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                                                                      | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| 1. เร่งดำเนินการสรรหาบุคลากรประเภทวิชาการที่มีคุณสมบัติในการเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร และรายงานต่อรองคณบดีฝ่ายบริหาร                        | -ประกาศรับสมัคร สอบคัดเลือก             | -หัวหน้างานบริหารและธุรการ      |
| 2. จัดทำเอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) เสนอคณะกรรมการวิชาการคณะฯ และคณะกรรมการประจำคณะฯ ตามลำดับ                                                                                             | -                                       | -อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร    |
| 3. มีการกำกับติดตามให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรดำเนินการแก้ไขเอกสารตามข้อเสนอแนะ และนำเสนอคณะกรรมการด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้พิจารณาให้ทันตามเวลาที่กำหนด และรายงานต่อรองคณบดีฝ่ายวิชาการ | -                                       | -หัวหน้างานบริการการศึกษาศึกษาฯ |

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

จำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์จากแหล่งทุนภายในและภายนอกมีน้อย (เป้าหมาย 800,000 บาท)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. คณะศิลปศาสตร์ตั้งค่าเป้าหมายจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ไว้ในแผนพัฒนาส่วนงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จำนวนเงิน 2,000,000 บาท
2. บุคลากรประเพณีวิชาการของคณะฯ ส่วนใหญ่ มีภาระงานสอนที่เกินภาระงานสอนปกติ (Overload) ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานพันธกิจอื่นของคณะฯ ได้ไม่เต็มที่
3. บุคลากรประเพณีวิชาการของคณะฯ ที่ทำงานวิจัยอยู่แล้วและยังไม่แล้วเสร็จ คณะฯ ขยายเวลาให้ทำได้ถึง 2 ปี
4. บุคลากรประเพณีวิชาการของคณะฯ บางส่วนไม่ทำงานวิจัย
5. ปีงบประมาณ 2568 ยังไม่มีบุคลากรประเพณีวิชาการของคณะฯ ยื่นเสนอหัวงานวิจัย

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)                                                                                                                                                                                                                                                         |                            |                                                                                                               |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : จำนวนเงินวิจัยด้านสังคมศาสตร์มีน้อย                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานบริการวิชาการและวิจัย<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวิชาการ |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            |                                                                                                               |
| KRI 1 : จำนวนเงินวิจัยจากแหล่งทุนภายในและภายนอก (800,000 บาท)                                                                                                                                                                                                                                                    |                            |                                                                                                               |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |                                                                                                               |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                            | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                            |
| 1. บุคลากรประเภทวิชาการของคณะฯ ส่วนใหญ่มีภาระงานสอนที่เกินภาระงานสอนปกติ (Overload) ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานพันธกิจอื่นของคณะฯ ได้เต็มที่<br>2. บุคลากรประเภทวิชาการของคณะฯ ที่ทำงานวิจัยก่อนหน้านี้และยังไม่แล้วเสร็จ คณะฯ ขยายระยะเวลาให้ได้ถึง 2 ปี<br>3. บุคลากรประเภทวิชาการของคณะฯ บางส่วนยังไม่ม้งานวิจัย |                            | -                                                                                                             |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |                                                                                                               |
| จำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                 |                            |                                                                                                               |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ                                                                                                                                                                                                                                |                            |                                                                                                               |
| ระดับ 5 (สูงมาก)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | เกือบทุกครั้ง              | มีจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ น้อยกว่า 500,000 บาท                                                           |
| ระดับ 4 (สูง)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ      | มีจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ 500,001 – 1,000,000 บาท                                                        |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)                                                                                                                                                                                                                                                                                                | บางครั้ง                   | มีจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ 1,000,001 – 1,500,000 บาท                                                      |
| ระดับ 2 (น้อย)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | นาน ๆ ครั้ง หรือไม่น่าเกิด | มีจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ 1,500,001 – 2,000,000 บาท                                                      |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)                                                                                                                                                                                                                                                                                                | น้อยมากหรือไม่น่าเกิด      | มีจำนวนเงินวิจัยสายสังคมศาสตร์ มากกว่า 2,000,001 บาท ขึ้นไป                                                   |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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 |   |       |         | วิธีการจัดการความเสี่ยง |
|----------------------------|---|-------|--------|-----------------------------|---|-------|---------|-------------------------|
| คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I) |   |       |        | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |         |                         |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ  | L                           | I | คะแนน | ระดับ   | ลดความเสี่ยง            |
| 5                          | 5 | 25    | สูงมาก | 4                           | 2 | 8     | ปานกลาง |                         |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| 1. มีการประชาสัมพันธ์แหล่งทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากร<br>คณะฯ รับทราบอย่างทั่วถึง<br>2. มีการจัดสรรทุนวิจัยและเปิดรับข้อเสนอตลอดปีงบประมาณ<br>3. มีการผลักดันการทำงานวิจัยเป็นทีม<br>4. มีกำกับติดตามให้ผู้วิจัยทำงานวิจัยให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่<br>กำหนดตามสัญญาเงินทุน และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานต่อ<br>คณะกรรมการวิจัย | -                                       | -งานบริการวิชาการและวิจัย |

### ประเด็นความเสี่ยงที่ 3

การนำผลงานวิจัยที่แล้วเสร็จไปใช้ประโยชน์มีน้อย (เป้าหมาย จำนวน 10 ครั้ง)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. บุคลากรคณะฯ ไม่นำงานวิจัยที่แล้วเสร็จไปใช้ประโยชน์
2. มีใบรับรองการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ที่ดำเนินการต่อเนื่องระหว่างปี 2567-2568 จำนวน 5 เรื่อง
3. ปีงบประมาณ 2568 ยังไม่มีบุคลากรคณะฯ นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

|                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)                                                                                                        |                       |                                                                                                               |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์มีน้อย                                                                                                     |                       | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานบริการวิชาการและวิจัย<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวิชาการ |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                                    |                       |                                                                                                               |
| KRI 1 : จำนวนครั้งที่นำผลงานวิจัยที่แล้วเสร็จไปใช้ประโยชน์ (10 ครั้ง)                                                                                           |                       |                                                                                                               |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                 |                       |                                                                                                               |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                                                                               |                       | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                            |
| 1. มีใบรับรองการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ที่ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2567-2568 จำนวน 5 เรื่อง<br>2. ปีงบประมาณ 2568 ยังไม่มีบุคลากรคณะฯ นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ |                       | -                                                                                                             |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                                                                                                             |                       |                                                                                                               |
| 1. ผลงานวิจัยของบุคลากรคณะฯ ไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในสัญญารับทุน                                                                                  |                       |                                                                                                               |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ                                                                               |                       |                                                                                                               |
| ระดับ 5 (สูงมาก)                                                                                                                                                | เกือบทุกครั้ง         | มีผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ 5 ครั้ง                                                                        |
| ระดับ 4 (สูง)                                                                                                                                                   | ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | มีผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ 6-8 ครั้ง                                                                      |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)                                                                                                                                               | บางครั้ง              | มีผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ 9-10 ครั้ง                                                                     |
| ระดับ 2 (น้อย)                                                                                                                                                  | นาน ๆ ครั้ง           | มีผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ 11-12 ครั้ง                                                                    |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)                                                                                                                                               | น้อยมากหรือไม่เกิด    | มีผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ 13 ครั้ง หรือมากกว่า                                                           |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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)xผลกระทบ (I) |   |       |       | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |         |                     |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ | L                           | I | คะแนน | ระดับ   | ลดความเสี่ยง        |
| 4                          | 5 | 20    | สูง   | 3                           | 3 | 9     | ปานกลาง |                     |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                                                                           | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| 1. มีการจัดทำใบรับรองการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์<br>ที่ดำเนินการต่อเนื่อง<br>2. กำกับติดตามให้บุคลากรที่ทำงานวิจัยแล้วเสร็จนำไปใช้<br>ประโยชน์ และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินต่อ<br>คณะกรรมการวิจัย | -                                       | -งานบริการวิชาการและวิจัย |

#### ประเด็นความเสี่ยงที่ 4

ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีน้อย (เป้าหมาย ร้อยละ 30 (22 เรื่อง))

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. คณะศิลปศาสตร์ตั้งค่าเป้าหมายการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการไว้ในแผนพัฒนาส่วนงานประจำปีงบประมาณ 2568 ร้อยละ 50 (37 เรื่อง)
2. ปัจจุบันยังไม่มีบุคลากรคณะฯ ตีพิมพ์ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการ

|                                                                                                         |                       |                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)                                                |                       |                                                                                                               |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 : ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีน้อย                                     |                       | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานบริการวิชาการและวิจัย<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวิชาการ |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                            |                       |                                                                                                               |
| KRI 1 : ร้อยละของผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ตามเกณฑ์การเผยแพร่ผลงานวิชาการของ กพอ. (ร้อยละ 30) |                       |                                                                                                               |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                         |                       |                                                                                                               |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                       |                       | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                            |
| 1. ยังไม่มีบุคลากรคณะฯ นำผลงานวิจัยไปตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน                                                |                       | -                                                                                                             |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                                                     |                       |                                                                                                               |
| การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย                                                                            |                       |                                                                                                               |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ                       |                       |                                                                                                               |
| ระดับ 5 (สูงมาก)                                                                                        | เกือบทุกครั้ง         | มีผลงานตีพิมพ์ 10 เรื่อง หรือน้อยกว่า                                                                         |
| ระดับ 4 (สูง)                                                                                           | ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | มีผลงานตีพิมพ์ 11 - 20 เรื่อง                                                                                 |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)                                                                                       | บางครั้ง              | มีผลงานตีพิมพ์ 21 - 30 เรื่อง                                                                                 |
| ระดับ 2 (น้อย)                                                                                          | นาน ๆ ครั้ง           | มีผลงานตีพิมพ์ 31 - 39 เรื่อง                                                                                 |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)                                                                                       | น้อยมากหรือไม่เกิด    | มีผลงานตีพิมพ์ 40 เรื่อง หรือมากกว่า                                                                          |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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 |   |       |         | วิธีการจัดการความเสี่ยง |
|----------------------------|---|-------|--------|-----------------------------|---|-------|---------|-------------------------|
| คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I) |   |       |        | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |         |                         |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ  | L                           | I | คะแนน | ระดับ   | ลดความเสี่ยง            |
| 5                          | 5 | 25    | สูงมาก | 3                           | 3 | 9     | ปานกลาง |                         |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                                                | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| 1. มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการของคณะฯ<br>2. กำกับติดตามให้บุคลากรที่ทำงานวิจัยแล้วเสร็จไปตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ได้รับการยอมรับตามเกณฑ์ | -                                       | -งานบริการวิชาการและวิจัย |

|                                                                                   |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)                          |                                                                                                              |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 : การหารายได้จากการบริการวิชาการมีจำนวนน้อย                | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานบริการวิชาการและวิจัย<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายบริหาร |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                      |                                                                                                              |
| KRI 1 : จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการวิชาการ (100,000 บาท)                       |                                                                                                              |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                   |                                                                                                              |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                 | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                           |
| ปีงบประมาณ 2568 ยังไม่มีการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อหารายได้จากการบริการวิชาการ      | -                                                                                                            |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                               |                                                                                                              |
| การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย                                                      |                                                                                                              |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ |                                                                                                              |
| ระดับ 5 (สูงมาก)      เกือบทุกครั้ง                                               | มีรายได้จากการบริการวิชาการน้อยกว่า 70,000 บาท                                                               |
| ระดับ 4 (สูง)          ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ                                      | มีรายได้จากการบริการวิชาการ 70,001 – 80,000 บาท                                                              |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)   บางครั้ง                                                      | มีรายได้จากการบริการวิชาการ 80,001 - 90,000 บาท                                                              |
| ระดับ 2 (น้อย)        นาน ๆ ครั้ง                                                 | มีรายได้จากการบริการวิชาการ 90,001 - 100,000 บาท                                                             |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)    น้อยมากหรือไม่เกิด                                           | มีรายได้จากการบริการวิชาการ 100,001 บาทขึ้นไป                                                                |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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)xผลกระทบ (I) |   |       |        | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |       |                     |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ  | L                           | I | คะแนน | ระดับ | ลดความเสี่ยง        |
| 5                          | 5 | 25    | สูงมาก | 2                           | 2 | 4     | ต่ำ   |                     |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                                      | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| 1.มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหารายได้จาก<br>การบริการวิชาการแก่สังคม<br>2.มีการกำกับติดตามการดำเนินงาน และรายงานผล<br>การดำเนินงานต่อรองคณบดีฝ่ายบริหาร | -                                       | งานบริการวิชาการและวิจัย |

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 6

การประมาณการเงินรายได้ต่ำกว่ารายรับจริง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. คณะฯ ประมาณการเงินรายได้ต่ำกว่ารายรับจริง

|                                                                                   |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านการเงิน (Financial Risk)                                   |                                                                                                                                 |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 : ประมาณการเงินรายได้ต่ำกว่ารายรับจริง                     | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานนโยบาย แผนและประคุณภาพ<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวางแผนและติดตามประเมินผล |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                      |                                                                                                                                 |
| KRI 1 : ร้อยละของประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง (ร้อยละ 40)                     |                                                                                                                                 |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                   |                                                                                                                                 |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                 | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                                              |
| 1.การประมาณการเงินรายได้ต่ำกว่ารายรับจริง                                         |                                                                                                                                 |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                               |                                                                                                                                 |
| สภาพคล่องในการบริหารการเบิกจ่ายมีน้อย                                             |                                                                                                                                 |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ |                                                                                                                                 |
| ระดับ 5 (สูงมาก)    เกือบทุกครั้ง                                                 | ประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง น้อยกว่าร้อยละ 60                                                                              |
| ระดับ 4 (สูง)        ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ                                        | ประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง น้อยกว่าร้อยละ 50                                                                              |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)   บางครั้ง                                                      | ประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง น้อยกว่าร้อยละ 40                                                                              |
| ระดับ 2 (น้อย)        นาน ๆ ครั้ง                                                 | ประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง น้อยกว่าร้อยละ 30                                                                              |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)    น้อยมากหรือไม่เกิด                                           | ประมาณการเงินรายได้ต่อรายรับจริง น้อยกว่าร้อยละ 20                                                                              |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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)xผลกระทบ (I) |   |       |       | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |       |                     |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ | L                           | I | คะแนน | ระดับ | ลดความเสี่ยง        |
| 4                          | 4 | 16    | สูง   | 2                           | 2 | 4     | ต่ำ   |                     |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ       |
|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| 1.มีการตรวจสอบรายรับจริง   | -                                       | งานนโยบายแผนและประกันคุณภาพ |

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 7

บุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย (เป้าหมาย จำนวน 2 คน)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. ปัจจุบันคณะฯ มีบุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 21 คน
2. บุคลากรประเภทวิชาการที่อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน
  - (1) อ.ดร.กิตยุตม์ กิตติธรรสกุล
  - (2) อ.ดร.ปารดา เดชะประทุมวัน
3. บุคลากรประเภทวิชาการที่ส่งผลงานมายังคณะฯ และอยู่ระหว่างดำเนินการจัดส่งให้มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน
  - (1) ผศ.ฐาปกรณ์ เครือระยา
  - (2) อ.แพรวา รัตนทยา
  - (3) อ.ดร.ปิยะพันธุ์ นันทา
  - (4) อ.สุรัชย์ ศรีนรินทร์
4. บุคลากรประเภทวิชาการที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการวันที่ 1 ตุลาคม 2567 จำนวน 5 คน (คณะฯ มีแนวทางให้ลดภาระงานสอนเพื่อทำผลงานให้ครบจำนวน 2 ชิ้น)
  - (1) อ.ดร.กฤษยา ป้องพาล
  - (2) อ.ดร.กัญจน์ จันทศรีสุคต
  - (3) อ.ดร.ปิยาพัทธ์ อารีญาติ
  - (4) อ.ดร.อุดมวิทย์ นักดนตรี
  - (5) อ.ดร.ศิริรัตน์ เชื้อนแก้ว
5. บุคลากรประเภทวิชาการที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 1 ตุลาคม 2568 จำนวน 1 คน (อยู่ระหว่างรอตีพิมพ์ผลงาน)
  - (1) อ.ดร.นิทัศน์ บุญไพศาลสถิตย์
6. บุคลากรประเภทวิชาการที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 1 ตุลาคม 2569 จำนวน 20 คน (อยู่ระหว่างสะสมผลงาน)
  - (1) อ.ดร.วีรินทร์ภัทร์ บุณณะสระกวี
  - (2) อ.ธนิยาภรณ์ ศรีหาตา
  - (3) อ.ปาริฉัตร พิมล
  - (4) อ.วันวิสา เสาร์ใจ
  - (5) อ.ปิยภัทร ชัยชมพู
  - (6) อ.จิลา กิติกรวรเดช
  - (7) อ.กนกวรรณ สัมพันธ์
  - (8) อ.ชุตานัก ชัยชมพู
  - (9) อ.กฤษณ์ สุรนักครินทร์
  - (10) อ.ภาคศิริ ทองเสน
  - (11) อ.พงษ์ศักดิ์ รวมทรัพย์
  - (12) อ.วัชรียา บำรุงศิริ
  - (13) อ.ศนิ ไทรหอมหวล
  - (14) อ.อนงค์กร เทรล
  - (15) อ.จิราภา สุภา
  - (16) อ.ชนิตสิริ ศุภพิมล
  - (17) อ.ปวีณรัตน์ บัวเจริญ
  - (18) อ.ปิยธิดา ชัยวงศ์
  - (19) อ.วาสิตา สว่างค์ทะ
  - (20) อ.อัญชนา พรณรังสี

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                                                                        |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : บุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                 | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. งานบริหารและธุรการ<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายบริหาร |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                 |                                                                                                        |
| KRI 1 : จำนวนบุคลากรประเภทวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (2 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                                                                        |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                        |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                 | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                     |
| 1. ปัจจุบันคณะฯ มีบุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการจำนวน 21 คน<br>2. บุคลากรที่อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน<br>3. บุคลากรที่ส่งผลงาน อยู่ระหว่างนำเสนอให้มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน<br>4. บุคลากรที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 1 ต.ค. 2567 จำนวน 5 คน<br>5. บุคลากรที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 1 ต.ค. 2568 จำนวน 1 คน<br>6. บุคลากรที่ครบกำหนดยื่นขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 1 ต.ค. 2569 จำนวน 20 คน |                                                                 | -                                                                                                      |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                 |                                                                                                        |
| จำนวนบุคลากรประเภทวิชาการของคณะฯ ไม่เพียงพอที่จะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                        |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                 |                                                                                                        |
| ระดับ 5 (สูงมาก)    เกือบทุกครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ไม่มีบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น           |                                                                                                        |
| ระดับ 4 (สูง)        ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | มีบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 1 คน         |                                                                                                        |
| ระดับ 3 (ปานกลาง)   บางครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | มีบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 2 คน         |                                                                                                        |
| ระดับ 2 (น้อย)        นาน ๆ ครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | มีบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 3 คน         |                                                                                                        |
| ระดับ 1 (น้อยมาก)    น้อยมากหรือไม่เกิด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | มีบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มากกว่า 3 คน |                                                                                                        |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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 |   |       |       | วิธีการจัดการความเสี่ยง |
|----------------------------|---|-------|--------|-----------------------------|---|-------|-------|-------------------------|
| คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I) |   |       |        | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |       |                         |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ  | L                           | I | คะแนน | ระดับ | ลดความเสี่ยง            |
| 5                          | 5 | 25    | สูงมาก | 3                           | 3 | 9     | ต่ำ   |                         |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                                                                                                | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| 1. กำหนดตัวบุคคลที่จะผลิตผลงานวิชาการ<br>2. กำหนด Timeline ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน<br>3. รายงานการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร | -                                       | งานบริหารและธุรการ    |

### ประเด็นความเสี่ยงที่ 8

จำนวนการร้องเรียนกรณีการเกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว  
(เป้าหมาย ไม่มีข้อร้องเรียน)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

1. คณะฯ มีระบบการยืม-คืน วัสดุ-ครุภัณฑ์ อยู่ที่นักวิชาการพัสดุ สำนักงานคณบดี
2. บุคลากรคณะฯ มีการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว โดยไม่แจ้งคณะฯ

|                                                                                   |                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ                                     |                                                                                                               |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 : เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว    | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง<br>1. หัวหน้างานบริหารและธุรการ<br>2. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายบริหาร |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                      |                                                                                                               |
| KRI 1 : จำนวนการร้องเรียน (ไม่มีข้อร้องเรียน)                                     |                                                                                                               |
| ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                   |                                                                                                               |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                 | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                            |
| การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว                                            |                                                                                                               |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย                                               |                                                                                                               |
| คณะ/มหาวิทยาลัย เสื่อมเสียชื่อเสียง                                               |                                                                                                               |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ |                                                                                                               |
| ระดับ 5 (สูงมาก) เกือบทุกครั้ง                                                    | คณะฯ เสื่อมเสียชื่อเสียง                                                                                      |
| ระดับ 4 (สูง) ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ                                               | มีการร้องเรียนเกิดขึ้น 3 ครั้ง                                                                                |
| ระดับ 3 (ปานกลาง) บางครั้ง                                                        | มีการร้องเรียนเกิดขึ้น 2 ครั้ง                                                                                |
| ระดับ 2 (น้อย) นาน ๆ ครั้ง                                                        | มีการร้องเรียนเกิดขึ้น 1 ครั้ง                                                                                |
| ระดับ 1 (น้อยมาก) น้อยมากหรือไม่เกิด                                              | ไม่มีการร้องเรียนเกิดขึ้น                                                                                     |

## ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ<br>(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)xผลกระทบ (I) |   |       |       | คะแนน=โอกาส(L)xผลกระทบ (I)  |   |       |       |                     |
| L                          | I | คะแนน | ระดับ | L                           | I | คะแนน | ระดับ | ลดความเสี่ยง        |
| 2                          | 5 | 10    | สูง   | 1                           | 2 | 2     | ต่ำ   |                     |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                            | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| จัดให้มีการรับซื้อร่องเรียนเข้ากระบวนการ โดยผ่าน<br>คณะกรรมการพิจารณา | -                                       | งานบริหารและธุรการ    |

### ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประกอบด้วยบุคลากรคณะฯ ทุกส่วนงานร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล และพิจารณาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 มีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนฯ และจัดส่งให้มหาวิทยาลัย

### การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมว่าเป็นไปตามที่มอบหมายไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มอยู่ในระดับใด รวมถึงการประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่คณะฯ ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อให้สามารถตัดสินใจพิจารณาทบทวนหรือปรับเปลี่ยนแผนการจัดกิจกรรมควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ได้แก่

- 1) กำหนด ติดตามผล ดัชนีตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)
- 2) ติดตามการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) ประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ เปรียบเทียบกับความเสี่ยงที่คณะฯ ยอมรับได้
- 4) ประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5) ทบทวน ปรับปรุงกลยุทธ์ หรือแผนบริหารความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์
- 6) รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- 7) ประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผน

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                       | ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                 | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ<br>กิจกรรม |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                          | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) :                                        |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                     |                    |                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                                                   | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                        | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                         |            | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                                          | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)                                    | (2)                                                                                                                                                                                                               | (3)                                           | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                                                                                                                                                                                            | (9)                                                                                     | (10)       | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                                         | (16)               | (17)                            |
| ความเสี่ยงด้าน<br>นโยบายและ<br>กลยุทธ์ | 1.เอกสารเชิงหลักการ<br>(Concept paper)<br>หลักสูตรศิลปศาสตร<br>บัณฑิต สาขาวิชา<br>ภาษาจีนเพื่อการ<br>สื่อสาร (หลักสูตรใหม่<br>พ.ศ.2569) ไม่ได้รับ<br>อนุมัติจาก<br>คณะกรรมการด้าน<br>วิชาการมหาวิทยาลัย<br>แม่โจ้ | 5                                             | 5       | 25            | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง          | หลักสูตรศิลปศาสตร<br>บัณฑิต สาขาวิชา<br>ภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร<br>(หลักสูตรใหม่ พ.ศ.<br>2569) นำเสนอเอกสาร<br>เชิงหลักการ (Concept<br>paper) ต่อ<br>คณะกรรมการด้าน<br>วิชาการมหาวิทยาลัย<br>ไม่ทันตามกระบวนการ | จำนวนอาจารย์<br>ผู้รับผิดชอบ<br>หลักสูตรยังไม่<br>เป็นไปตาม<br>เกณฑ์มาตรฐาน<br>หลักสูตร | 1 หลักสูตร | 2                                                  | 2       | 4             | ต่ำ        | 1. เร่งดำเนินการ<br>สรรหาบุคลากร<br>ประเภทวิชาการที่<br>มีคุณสมบัติในการ<br>เป็นอาจารย์<br>ผู้รับผิดชอบ<br>หลักสูตรศิลปศา<br>สตรบัณฑิต<br>สาขาวิชาภาษาจีน<br>เพื่อการสื่อสาร<br>และรายงาน<br>ต่อรองคณบดีฝ่าย | กันยายน<br>68      | หัวหน้างานบริหารและ<br>ธุรการ   |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                   |                                               |         |               |            |                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                         |            |                                                    |         |               |            | 2.จัดทำเอกสาร<br>เชิงหลักการ<br>(Concept paper)<br>เสนอ<br>คณะกรรมการ<br>วิชาการคณะฯ                                                                                                                         |                    |                                 |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ<br>กิจกรรม |             |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) : |      | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                              |                    |                                        |
|------------------|-------------------|-----------------------------------------------|-------------|---------------|------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|
|                  |                   | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                        | ผล<br>กระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                       |                                                  |      | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                                                                                   | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม        |
| (1)              | (2)               | (3)                                           | (4)         | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                   | (9)                                              | (10) | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                                                                                  | (16)               | (17)                                   |
|                  |                   |                                               |             |               |            |                       |                                       |                                                  |      |                                                    |         |               |            | 3.มีการกำกับ<br>ติดตามให้อาจารย์<br>ผู้รับผิดชอบ<br>หลักสูตร<br>ดำเนินการแก้ไข<br>เอกสารตาม<br>ข้อเสนอแนะ และ<br>นำเสนอ<br>คณะกรรมการด้าน<br>วิชาการ<br>มหาวิทยาลัยแม่โจ้<br>พิจารณาให้ทันตาม<br>เวลาที่กำหนด และ<br>รายงานต่อรอง<br>คณบดีฝ่ายวิชาการ |                    | งานบริการการศึกษา<br>และกิจการนักศึกษา |

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง                             | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |             |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                          | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) :    |                | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                          |                    |                                 |
|------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|-------------|---------------|------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                  |                                               | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด             | ผล<br>กระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |                | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                                                               | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)              | (2)                                           | (3)                                | (4)         | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                                                                                                                                                                                                                                            | (9)                                                 | (10)           | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                                                              | (16)               | (17)                            |
|                  | 2.จำนวนเงินวิจัย<br>ด้านสังคมศาสตร์มี<br>น้อย | 5                                  | 5           | 25            | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง          | 1. บุคลากรประเภท<br>วิชาการส่วนใหญ่มี<br>ภาระงานสอนเกินภาระ<br>งานสอนปกติ<br>(Overload)<br>2. บุคลากรประเภท<br>วิชาการที่มีงานวิจัย<br>ก่อนหน้ายังไม่แล้วเสร็จ<br>(คณะฯ ขยายเวลาได้ถึง<br>2 ปี)<br>3. บุคลากรประเภท<br>วิชาการบางส่วนยังไม่<br>เคยมีผลงานวิจัย | จำนวนเงินวิจัย<br>จากแหล่งทุน<br>ภายในและ<br>ภายนอก | 800,000<br>บาท | 4                                                  | 2       | 8             | ปานกลาง    | 4. มีการ<br>ประชาสัมพันธ์<br>แหล่งทุนวิจัยทั้ง<br>ภายในและ<br>ภายนอกแก่<br>บุคลากรคณะฯ<br>รับทราบอย่างทั่วถึง<br>5. มีการจัดสรรทุน<br>วิจัยและเปิดรับ<br>ข้อเสนอตลอด<br>ปีงบประมาณ<br>6. มีการผลักดัน<br>การทำงานวิจัย<br>เป็นทีม | กันยายน<br>68      | งานบริการวิชาการและ<br>วิจัย    |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง                            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ<br>กิจกรรม |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง                                                                         | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) :               |          | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                  |                    |                                 |
|------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                  |                                              | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                        | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                                                                                               |                                                                |          | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                       | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)              | (2)                                          | (3)                                           | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                                                                                           | (9)                                                            | (10)     | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                      | (16)               | (17)                            |
|                  |                                              |                                               |         |               |            |                       |                                                                                                               |                                                                |          |                                                    |         |               |            | 7. มีกำกับติดตาม<br>ให้ผู้วิจัยทำงานวิจัย<br>ให้แล้วเสร็จภายใน<br>ระยะเวลาที่<br>กำหนดตามสัญญา<br>รับทุน และ<br>รายงาน<br>ความก้าวหน้าการ<br>ดำเนินต่อ<br>คณะกรรมการวิจัย |                    |                                 |
|                  | 3.ผลงานวิจัยที่<br>นำไปใช้ประโยชน์มี<br>น้อย | 5                                             | 5       | 25            | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง          | 1. มีใบรับรองการนำ<br>ผลงานวิจัยไปใช้<br>ประโยชน์ที่ดำเนินการ<br>ต่อเนื่องในปี<br>2567-2568 จำนวน 5<br>เรื่อง | จำนวนครั้งที่นำ<br>ผลงานวิจัยที่แล้ว<br>เสร็จไปใช้<br>ประโยชน์ | 10 ครั้ง | 2                                                  | 2       | 4             | ต่ำ        | 8. มีการจัดทำ<br>ใบรับรองการนำ<br>ผลงานวิจัยไปใช้<br>ประโยชน์ที่<br>ดำเนินการต่อเนื่อง                                                                                    | กันยายน<br>68      | งานบริการวิชาการและ<br>วิจัย    |

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง                    | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) : |      | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                       |                    |                                 |
|------------------|-------------------|------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                  |                   | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                                          |                                                  |      | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                            | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)              | (2)               | (3)                                | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                                      | (9)                                              | (10) | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                           | (16)               | (17)                            |
|                  |                   |                                    |         |               |            |                       | 2. ยังไม่มีบุคลากร<br>คณะฯ นำผลงานวิจัยไป<br>ใช้ประโยชน์ |                                                  |      |                                                    |         |               |            | 9. กำกับติดตามให้<br>บุคลากรที่ทำงาน<br>วิจัยแล้วเสร็จ<br>นำไปใช้ประโยชน์<br>ตามที่ระบุไว้ใน<br>สัญญาฯ รับทุน และ<br>รายงาน<br>ความก้าวหน้าการ<br>ดำเนินต่อ<br>คณะกรรมการวิจัย |                    |                                 |

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง                            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) :                                                               |           | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                |                    |                                 |
|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                  |                                              | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                       |                                                                                                                |           | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                                                     | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)              | (2)                                          | (3)                                | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                   | (9)                                                                                                            | (10)      | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                                                    | (16)               | (17)                            |
|                  | 4.ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีน้อย | 5                                  | 5       | 25            | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง          | ไม่มีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่      | ร้อยละของ<br>ผลงานวิจัยที่<br>ได้รับการตีพิมพ์<br>เผยแพร่ตาม<br>เกณฑ์การ<br>เผยแพร่ผลงาน<br>วิชาการของ<br>กพอ. | ร้อยละ 30 | 3                                                  | 3       | 9             | ปานกลาง    | 10. มีการปรับปรุง<br>หลักเกณฑ์<br>สนับสนุนการ<br>ตีพิมพ์เผยแพร่<br>ผลงานวิชาการของ<br>คณะฯ<br>11. กำกับติดตาม<br>ให้บุคลากรที่<br>ทำงานวิจัยแล้ว<br>เสร็จไปตีพิมพ์<br>เผยแพร่ในวารสาร<br>ที่ได้รับการยอมรับ<br>ตามเกณฑ์ | กันยายน<br>68      | งานบริการวิชาการและ<br>วิจัย    |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง                           | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ<br>กิจกรรม |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) : |             | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                  |                    |                                 |
|------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                  |                                             | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                        | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                       |                                                  |             | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                                                                                       | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม |
| (1)              | (2)                                         | (3)                                           | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                   | (9)                                              | (10)        | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                                                                                      | (16)               | (17)                            |
|                  | 5.การหารายได้จากการบริการวิชาการมีจำนวนน้อย | 5                                             | 5       | 25            | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง          | ไม่มีรายได้จากการบริการวิชาการ        | จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการวิชาการ            | 100,000 บาท | 2                                                  | 2       | 4             | ต่ำ        | 12.มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหารายได้จากการบริการวิชาการแก่สังคม<br>13.มีการกำกับติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อรองคณบดีฝ่ายบริหาร | กันยายน 68         | งานบริการวิชาการและวิจัย        |

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง          | ประเด็นความเสี่ยง                                  | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ<br>กิจกรรม |         |               |            | วิธีการจัดการ<br>risk | ปัจจัยที่นำไปสู่<br>ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                 | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณ<br>เตือนภัย (KRI) :         |                  | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้<br>(Risk Appetite) |         |               |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                       |                    |                                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------------|------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------|---------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
|                           |                                                    | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                        | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk |                       |                                                                                                                                                       |                                                          |                  | โอกาส<br>ที่จะ<br>เกิด                             | ผลกระทบ | คะแนน<br>risk | ระดับ risk | มาตรการ/<br>กิจกรรมลดความ<br>เสี่ยง                                                            | กำหนด<br>แล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/<br>กิจกรรม   |
| (1)                       | (2)                                                | (3)                                           | (4)     | (5)           | (6)        | (7)                   | (8)                                                                                                                                                   | (9)                                                      | (10)             | (11)                                               | (12)    | (13)          | (14)       | (15)                                                                                           | (16)               | (17)                              |
| ความเสี่ยงด้าน<br>การเงิน | 6.การประมาณ<br>การเงินรายได้น้อย<br>กว่ารายรับจริง | 4                                             | 4       | 16            | สูง        | ลดความเสี่ยง          | การปรับเปลี่ยนการ<br>เรียกเก็บค่าธรรมเนียม<br>การศึกษาเป็นแบบ<br>เหมาจ่าย อาจทำให้มี<br>การรับเพิ่มสูงขึ้นกว่า<br>แบบเรียกเก็บแบบ<br>อัตราค่าหน่วยกิต | มีนักศึกษาที่ยัง<br>ค้างจ่าย<br>ค่าธรรมเนียม<br>การศึกษา | 17.7 ล้าน<br>บาท | 2                                                  | 2       | 4             | ต่ำ        | 14.มีการตรวจสอบ<br>รายรับจริง และ<br>รายงานต่อรอง<br>คณบดีฝ่าย<br>วางแผนและ<br>ติดตามประเมินผล | กันยายน<br>68      | งานนโยบาย แผน และ<br>ประกันคุณภาพ |

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                     | ประเด็นความเสี่ยง                                       | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |         |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                    | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                          |      | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                     |                |                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
|                                      |                                                         | โอกาสที่จะเกิด                     | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                                      |                                                                       |      | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                  | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม |
| (1)                                  | (2)                                                     | (3)                                | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                                  | (9)                                                                   | (10) | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                                                         | (16)           | (17)                        |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน           | 7.บุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย      | 5                                  | 5       | 25         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง       | บุคลากรประเภทสายวิชาการ มีจำนวนไม่เพียงพอที่จะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร                        | จำนวนบุคลากรประเภทวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น | 2 คน | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 15. กำหนดตัวบุคคลที่จะผลิตผลงานวิชาการ<br>16. กำหนด Timeline ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน<br>17. รายงานการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร | กันยายน 68     | งานบริหารและธุรการ          |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ | 8.เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว | 2                                  | 5       | 10         | สูง        | ยอมรับความเสี่ยง   | บุคลากรมีการนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ส่วนตัวโดยไม่ดำเนินการผ่านระบบการยืม-คืน วัสดุ-ครุภัณฑ์ ของคณะฯ | ไม่มีการร้องเรียนเกิดขึ้น                                             | 0    | 1                                               | 2       | 2          | ต่ำ        | 18.จัดให้มีการรับซื้อร้องเรียนเข้ากระบวนการโดยผ่านคณะกรรมการพิจารณา                                                                          | กันยายน 68     | งานบริหารและธุรการ          |

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

| ประเภทความเสี่ยง                                   | ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) | 1.เอกสารเชิงหลักการ (Concept paper) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร (หลักสูตรใหม่ พ.ศ.2569) ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการด้านวิชาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้<br>2.จำนวนเงินวิจัยด้านสังคมศาสตร์มีน้อย<br>3.ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์มีน้อย<br>4.ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีน้อย<br>5.การหารายได้จากการบริการวิชาการมีจำนวนน้อย | 5                              |
| 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)          | 6.การประมาณการเงินรายได้มีน้อยกว่ารายรับจริง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                              |
| 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational)       | 7.บุคลากรประเภทวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                              |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ           | 8.เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                              |

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

18

กิจกรรม

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

8

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2567

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะศิลปศาสตร์ คราวประชุมครั้งที่ 8/2567 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2567



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนาพร ชันบุร)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

วันที่.....

ภาคผนวก



คำสั่งคณะกรรมการศิลปศาสตร์

ที่ ๔๐/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์ ดังต่อไปนี้

- |                                                                                        |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ๑. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวางแผนและติดตามประเมินผล                                   | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายวิชาการ                                                    | กรรมการ       |
| ๓. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ฝ่ายบริหาร                                                     | กรรมการ       |
| ๔. ผู้ช่วยคณบดีคณะศิลปศาสตร์                                                           | กรรมการ       |
| ๕. ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ                 | กรรมการ       |
| ๖. ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์บูรณาการ         | กรรมการ       |
| ๗. ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ | กรรมการ       |
| ๘. ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการสังคม           | กรรมการ       |
| ๙. ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาสุขภาพชุมชน     | กรรมการ       |
| ๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีคณะศิลปศาสตร์                                              | กรรมการ       |
| ๑๑. หัวหน้างานบริหารและธุรการ                                                          | กรรมการ       |
| ๑๒. หัวหน้างานคลังและพัสดุ                                                             | กรรมการ       |
| ๑๓. หัวหน้างานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ                                                | กรรมการ       |

๑๔. หัวหน้างานบริการวิชาการ...

- |                                               |                     |
|-----------------------------------------------|---------------------|
| ๑๔. หัวหน้างานบริการวิชาการและวิจัย           | กรรมการ             |
| ๑๕. หัวหน้างานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา | กรรมการ             |
| ๑๖. นางวิภารัตน์ สุวรรณสิงห์                  | กรรมการและเลขานุการ |

โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

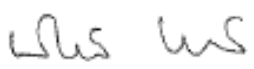
๑. ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ปิจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การประเมินโอกาส ผลกระทบ จัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการป้องกัน ลดความเสี่ยง ในการบริหารจัดการ

๒. ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางการวิเคราะห์การควบคุมภายใน ประเมินโอกาส ผลกระทบ จัดลำดับ และกำหนดแนวทางการป้องกัน ลดปัจจัยภายในที่กระทบต่อการดำเนินงาน

๓. กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการการจัดทำแผน การดำเนินงาน และการรายงาน ผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ถึงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนาพร ชันธบุตร)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์



# คู่มือบริหารความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
MAEJO UNIVERSITY



คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

# คำนำ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีวิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” และมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินการทั้ง 4 พันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงพันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนด

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นทางการเกษตร ในการมุ่งที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ และเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย ตลอดจนการแข่งขัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาดใหม่ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำกับดูแลที่มีสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

มหาวิทยาลัย จึงได้นำกรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM Framework มาพัฒนาปรับปรุงใช้ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย และในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติตามแนวทาง ขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

## สารบัญ

หน้า

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

4-10

- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
- กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง
- กรอบการบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

11-33

- ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
- ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
  1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
  2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
  3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)
  4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
  5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
  6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
  7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
  8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)
- เอกสารที่ต้องจัดส่งมหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

34-66

- ตัวอย่างการวิเคราะห์/การจัดทำแผน/การรายงานผล

# ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

## ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

## กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

- ❖ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง
- ❖ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- ❖ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)
- ❖ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล
- ❖ ข้อบังคับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2563

## วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

## ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่ามีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็น ส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

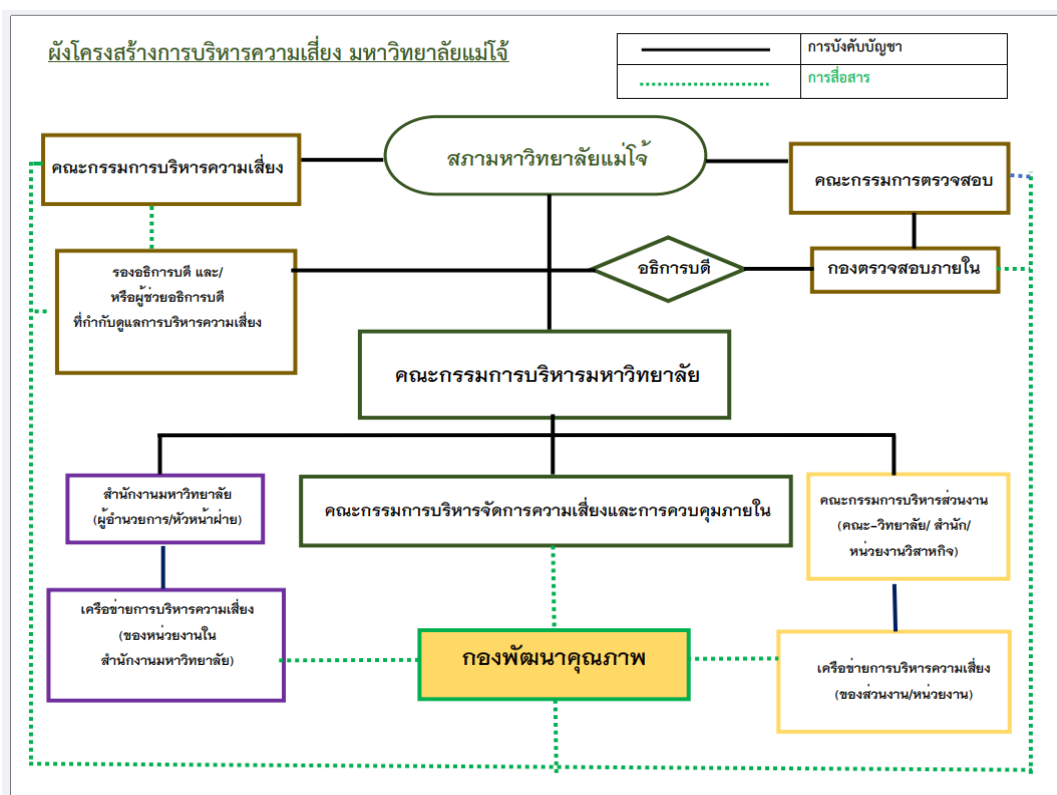
ประกาศ ณ วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2565

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญ เพื่อการตัดสินใจในระดับบริหารผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานเทียบเท่า



มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยกองพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงาน/หน่วยงาน พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเครือข่ายด้านการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/หน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย

## หน้าที่และความรับผิดชอบตามในการบริหารความเสี่ยง

### บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

| หน่วยงาน                                                             | บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย พร้อมให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>เสนอนโยบายในการขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย</li> <li>กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของมหาวิทยาลัย</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเกิดการบูรณาการตามหลักการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</li> <li>ติดตามผลและให้ความเห็นต่อการประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ปฏิบัติงานอื่นใดตามตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย หรือตามที่อธิการบดีขอคำปรึกษา</li> </ol>                                       |
| คณะกรรมการตรวจสอบ                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>สอบทานให้ส่วนงานมีการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ.2563 )</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| อธิการบดี                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li> <li>ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร</li> <li>กำกับดูแลและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของทั้งมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสม</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงาน/หน่วยงาน</li> <li>ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย พร้อมดำเนินการตามข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามบริบทและความเหมาะสม</li> <li>ให้ความเห็นชอบนโยบาย กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>ติดตามความเสี่ยงสำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย</li> </ol> |
| คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับมหาวิทยาลัย) | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามบริบทและความเหมาะสม เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</li> <li>กำกับดูแล ติดตามความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนอย่างเหมาะสม</li> </ol>                                                                      |

| หน่วยงาน                                                                    | บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. จัดให้มีการวางแผนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>4. กำกับดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>5. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามนโยบาย กรอบและแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>6. กำกับติดตามการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญของทุกระดับ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| คณบดี/ ผู้อำนวยการสำนัก /ผู้อำนวยการหน่วยงาน วิชากิจ หรือเทียบเท่า          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำกับดูแลการปฏิบัติงานของส่วนงาน/หน่วยงานให้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและมีการรายงานความเสี่ยง ตามแนวทางของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเหมาะสม</li> <li>2. ส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ</li> <li>3. ส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>4. กำกับดูแลส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน/หน่วยงาน</li> <li>5. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน/หน่วยงาน ตามบริบทที่สอดคล้องเป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>6. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน/หน่วยงาน</li> <li>7. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ต่อไป</li> </ol> |
| คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน (ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำนโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</li> <li>2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และถ่ายทอดสู่บุคลากรในส่วนงาน เพื่อนำไปปฏิบัติ</li> <li>4. กำกับติดตาม รายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอต่อคณบดี/ ผู้อำนวยการ</li> <li>5. ส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| หัวหน้างานส่วนงาน/ หน่วยงาน/พนักงานทุกคน                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินการควบคุมที่มีอยู่ และรายงานความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น</li> <li>2. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ</li> <li>3. รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการกิจกรรมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับส่วน งาน/หน่วยงาน)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| หน่วยงาน        | บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กองพัฒนาคุณภาพ  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำเสนอนโยบาย กรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา</li> <li>2. ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและกรอบแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>3. จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>4. วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</li> <li>5. ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง การให้ข้อเสนอแนะ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>6. สื่อสารและประสานงานกับส่วนงาน/หน่วยงานอื่น เชื่อมโยงระบบงานและข้อมูลที่เป็นสำหรับการวางแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>7. ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ สรุปข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> </ol> |
| กองตรวจสอบภายใน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> <li>2. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ คือการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) ที่กำหนดค่าเป้าหมายไว้ล่วงหน้า



มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับส่วนงาน (Top - Down) และจากระดับส่วนงานสู่ระดับมหาวิทยาลัย (Bottom - Up) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด และทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

## ส่วนที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก

เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

## 1. ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

**1.1 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถและเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน

**1.2 ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือทำให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเบี่ยงเบนไป ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ นโยบายผู้บริหารหรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มประชากร Disruptive Technology สภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาด (ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) เป็นต้น

**1.3 โอกาสเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

**1.4 ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

**1.5 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

**1.6 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

**1.7 การจัดลำดับความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้าน แล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ในภาคผนวก หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

**1.8 ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

➤ ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

➤ ระดับความเสียปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ เป็นเขตเฝ้าระวัง แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

➤ ระดับความเสียสูง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ

➤ ระดับความเสียสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

**1.9 ระดับความเสียที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งการกำหนด Risk Appetite นี้ให้ผู้รับผิดชอบคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว เช่น จำนวน (Amount) หรือ ข้อความ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้าง (Broad Level) ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

➤ ปัจจัยภายใน ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion)

➤ ปัจจัยภายนอก ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

**1.10 ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสียที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้นควรอยู่ในระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสียที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Risk Appetite ที่ตั้งขึ้น (ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์) เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

**1.11 ดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)** คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง ในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยงหรือปัจจัยหรือข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของระดับความเสี่ยง สามารถใช้เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้าได้ (Warning Sign) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ใช้เพื่อการติดตามและเฝ้าระวังเหตุการณ์ความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา เช่น เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)/ เป็นข้อมูลเชิงสถิติ หรือข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้จริง/ สัมพันธ์กันกับเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจเชื่อมโยงมาจากสาเหตุของความเสี่ยง และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงได้มากกว่า 1 ตัวชี้วัด /1 เหตุการณ์ความเสี่ยง

1.12 ปัญหา (Problem) หมายถึง ช่องว่าง (GAP) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะเป็น / คาดหวัง ความแตกต่างระหว่างปัญหา (Problem) และความเสี่ยง (Risk)

เนื่องจากมักมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องและมักมีการนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงได้แสดงความแตกต่างระหว่างปัญหา และความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

| รายการ                                     | ปัญหา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเกิดเหตุการณ์<br>(เทียบกรอบเวลา)        | เกิดเหตุการณ์อยู่ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยังไม่เกิดเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรืออาจเคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น)</li> <li>● มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| การเกิดความเสียหาย<br>สูญเสีย(ผลกระทบ)     | ได้รับผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสียความเสียหายแล้วในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ ยังไม่เกิดความสูญเสียความเสียหาย ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| การจัดการ/แก้ไข หรือ<br>โครงสร้างการจัดการ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เชิงรับ (แก้ไข)</li> <li>● ใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา(Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา ที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และระดับความรุนแรงของปัญหา</li> <li>● สามารถดำเนินการจัดการ และแก้ไขปัญหาได้โดยทันที</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เชิงรุก (ป้องกัน เตรียมพร้อมรับมือ)</li> <li>● ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ( Risk Management) โดยการทำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารของคณะและส่วนงาน</li> <li>● สามารถดำเนินการ จัดการ กำกับดูแล มีระบบควบคุมภายในที่ดีต่อปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) ที่สำคัญ รวมถึงระบบตอบสนองที่ดี ที่มีประสิทธิภาพเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถรับมือได้ และยอมรับได้</li> </ul> |

### 1.13. ประเภทของความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเภทดังนี้

| ประเภทความเสี่ยง                                      | ขอบเขตความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์<br>(Strategic Risk) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย , เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้าง องค์กร, ภาวะการแข่งขัน , ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือทิศทางเป้าหมายองค์กร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร/ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป</li> <li>● กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้</li> </ul> |

| ประเภทความเสี่ยง                                    | ขอบเขตความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง</li> <li>เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก</li> <li>เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิง กลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน<br>(Operational Risk) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนอื่นเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดีโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน</li> <li>เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงานทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่องติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้าหรือไม่สามารถดำเนินการได้</li> <li>เป็นความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากกระบวนการภายในกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการและประสิทธิผลในการดำเนินการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม</li> <li>การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลวไม่เป็นไปตามแผน</li> <li>บุคลากรขาดทักษะ,ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง</li> <li>เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน</li> <li>เทคโนโลยีล้าสมัย</li> <li>ถูกละเมิดลิขสิทธิ์</li> <li>สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง</li> <li>สร้าง ความเดือดร้อนแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul> |
| 3. ความเสี่ยงทางการเงิน<br>(Financial Risk)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิ เสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน การบริหาร ทางการเงินและงบการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงินนโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ล่าช้าผิดพลาด</li> <li>เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงินการบัญชี รวมไปถึงสถานะทางการเงิน รายงานทางการเงิน</li> <li>เป็นความเสี่ยงจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ลด/รายจ่ายเพิ่ม</li> <li>การรายงานทางการเงิน /สถานะการเงิน</li> <li>การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมตั้งงบประมาณผิดพลาด/เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา/งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน</li> <li>องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้</li> <li>เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้</li> </ul>                                                                                 |

| ประเภทความเสี่ยง                                            | ขอบเขตความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณใช้จ่าย ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงของราควัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่เป็นผลสืบเนื่องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบต่าง ๆ</li> <li>ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ ครบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร</li> <li>ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐาน การดำเนินงานจรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคม และสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล</li> <li><b>การทุจริตทุกด้าน/ทุกกรณี</b></li> <li>เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การขาดการรายงานตามกฎหมายระเบียบ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ</li> <li>มีเจตนาหรือความตั้งใจที่จะกระทำความผิดหรือทุจริต</li> <li>ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา/การผิดสัญญาข้อผูกพัน</li> <li>กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง</li> <li>ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่</li> <li>องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย</li> <li>ความเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารความตามกฎหมายเกณฑ์/ ข้อมูลที่เผยแพร่เกี่ยวกับกฎหมายและกฎหมายไม่ถูกต้อง</li> </ul> |
| 5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ อาทิ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) การเข้าถึงระบบงานและข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G) ความทันสมัย และพร้อมใช้งานในทุกระบบ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability) และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้และมุมมองที่มีต่อส่วนงาน/หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย</li> <li>เป็นความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของส่วนงาน/หน่วยงานและ/ หรือมหาวิทยาลัย</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข่าวเชิงลบของหน่วยงานแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรขาดความรับผิดชอบ และความรู้อำนาจในการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| ประเภทความเสี่ยง | ขอบเขตความหมาย                                                                                                                                 | ตัวอย่าง                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่อาจถูกนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบต่อส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือ มหาวิทยาลัย</li> </ul> | ใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย |

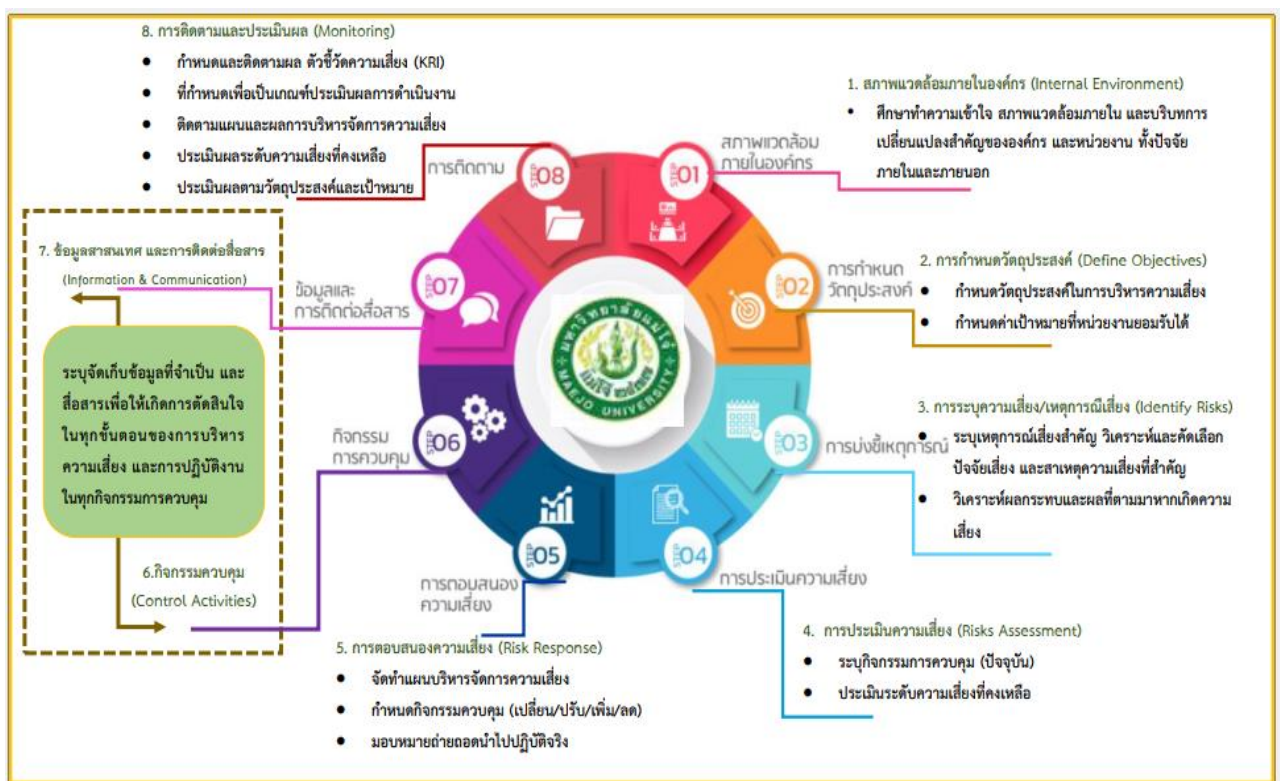
**หมายเหตุ :**

1. หากสาระของความเสี่ยงเข้าข่ายข้อใดข้อหนึ่งในประเภทความเสี่ยงก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนั้น ๆ ได้
2. รายการความเสี่ยงบางตัวอาจกำหนดเป็นประเภทได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น เป็นทั้งความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เป็นต้น หากมีความจำเป็นต้องจัดกลุ่มเป็นความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งให้พิจารณาประเภทที่เข้าเงื่อนไขมากกว่า

## 2. ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่กระทบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ จากนั้นก็พิจารณาปัจจัยเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงาน/ส่วนงานที่มีส่วนในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละด้านต่าง ๆ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้



จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและส่วนงาน เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและส่วนงานจำเป็นที่ผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรทุกคนจะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และการดำเนินการที่สำคัญร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายใน มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจใน

บริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงาน หรือหน่วยงานซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบทสถานการณ์ขององค์กรและส่วนงาน/หน่วยงานโดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis), การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนทิศทางและเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานประจำที่สำคัญของมหาวิทยาลัยและส่วนงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และหรือสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันในทุกระดับของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในภาพรวม

2. ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

3. กำหนดค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัย หรือส่วนงานยอมรับได้โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

## 3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (ผลกระทบเชิงบวก) และความเสี่ยง (ผลกระทบเชิงลบ) ให้ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และด้านผลกระทบที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น



**หมายเหตุ : ปัจจัยภายใน** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร, นโยบายการบริหารและการจัดการ, ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ, เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

**ปัจจัยภายนอก** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย, คู่แข่ง, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น

**3.1 ดำเนินการระบุรายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ** ทั้งนี้หากมีการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วย อาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview), การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey), การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking), ฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น, การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกส่วนงาน เป็นต้น

**3.2 วิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)/ สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) สำคัญ** ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้าง ที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกส่วนงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของส่วนงาน (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ภายใต้ประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

### 3.3 วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ขึ้นในอนาคตโดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาแนวโน้มของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง การระดมความคิดจากผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เคยพบ หรือเคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้ในกระบวนการทำงาน/การวิเคราะห์จากกระบวนการงาน/การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ /การศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่มีการปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นต้น

เทคนิคที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น

- Data Analytic: การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาแนวโน้มของการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ข้อมูลกลุ่มอายุบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ผลงานวิจัย และอื่น ๆ)
- Brainstorming: การระดมความคิดจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- Experience: การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เคยพบหรือเคยเกิดขึ้นในอดีต และได้มีการบันทึกไว้ในกระบวนการทำงาน (Incidents)
- Work procedure: การวิเคราะห์จากกระบวนการงาน โดยพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน อาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้น ๆ ต้องหยุดชะงักไม่สามารถปฏิบัติงานต่อได้และส่งผลเสียหายต่อองค์กร
- Questionnaires: การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร ทั้งนี้ควร เป็นการสอบถามกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง โดยต้องพึงระวังการใช้ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนตัวในการตอบคำถามจึงควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย
- Checklists: การใช้แบบสอบถามรายการ โดยผู้บริหารและพนักงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการทำงานตาม Checklist ที่มีการจัดทำไว้ด้วยตนเอง
- Site Visit: การลงพื้นที่จริงเพื่อรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดพื้นที่เสี่ยง (Risk Area) และแนวทางการจัดการที่เหมาะสม
- Benchmarking: การศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่มีการปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน พิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ หรือการดำเนินงานจากองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับหน่วยงานตนเอง

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุและทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

**โอกาสเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของ บุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงานยอมรับให้เกิดขึ้นและคงอยู่ โดยที่ภารกิจของมหาวิทยาลัยยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

**ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด

**ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

**การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating)** เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้านแล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

**ค่าเบี่ยงเบนที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้นควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่ตั้งขึ้นด้วย

**คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

|        |                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| สูตร : | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) ดังนี้

**แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)**

| ผลกระทบ (I) |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|
|             |   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 5           | M | M | H | H | E | E | E |
| 4           | M | M | M | H | H | H | E |
| 3           | L | L | M | M | H | H | H |
| 2           | L | L | L | M | M | H | H |
| 1           | L | L | L | L | M | M | M |
| 0           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |

โอกาส (L)

| ระดับค่าคะแนนความเสี่ยง |   |          |            | ระดับค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ |   |          |             | วิธีการจัดการความเสี่ยง                   |
|-------------------------|---|----------|------------|-------------------------------------|---|----------|-------------|-------------------------------------------|
| L                       | I | ค่าคะแนน | ระดับ      | L                                   | I | ค่าคะแนน | ระดับ       | (4T) ยอมรับ /ลด/โอน<br>ถ่าย/และหลีกเลี่ยง |
| 5                       | 5 | 25       | E (สูงมาก) | 2                                   | 3 | 6        | M (ปานกลาง) |                                           |

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

| ระดับความเสี่ยง | ความหมาย                                                                                                                                  |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก          | ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โชนสีแดง)                   |
| สูง             | ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โชนสีส้ม)                                                               |
| ปานกลาง         | ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม เฝ้าระวัง ต้องมีมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โชนสีเหลือง) |
| ต่ำ             | ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โชนสีเขียว)                                                      |

### ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

| ระดับ   | คะแนน | โอกาสในการเกิด (Likelihood)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จ</li> <li>สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป</li> <li>ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาน้อยกว่าร้อยละ 60</li> <li>มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในระดับชาติเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน</li> <li>มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นเสียชีวิต</li> </ul>                               |
| สูง     | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนเกินระดับที่ยอมรับได้</li> <li>สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท</li> <li>ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาอยู่ระหว่างร้อยละ 60-70</li> <li>มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน</li> <li>มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นเสียชีวิต</li> </ul>    |
| ปานกลาง | 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนแต่ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้</li> <li>สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 50,000 บาท - 2.5 แสนบาท</li> <li>ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาอยู่ระหว่างร้อยละ 71-80</li> <li>มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน</li> <li>มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน</li> </ul> |
| น้อย    | 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนเพียงเล็กน้อย</li> <li>สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 10,000 บาท - 50,000 บาท</li> <li>ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษายู่ระหว่างร้อยละ 81-90</li> <li>มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 1 เดือน</li> <li>มีการบาดเจ็บเล็กน้อยและสามารถบรรเทาได้</li> </ul>     |
| น้อยมาก | 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าแต่ยังคงเป็นไปตามแผน</li> <li>สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินไม่เกิน 10,000 บาท</li> <li>ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาเกินกว่าร้อยละ 90</li> <li>ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ / ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง</li> </ul>                                                                                   |

| ระดับ   | คะแนน | โอกาสในการเกิด (Likelihood)  |
|---------|-------|------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งต่อปี |
| สูง     | 4     | เกิดขึ้นเท่ากับ 2 ครั้งต่อปี |
| ปานกลาง | 3     | เกิดขึ้นทุก ๆ 3 ปี           |
| น้อย    | 2     | เกิดขึ้นทุก ๆ 4 ปี           |
| น้อยมาก | 1     | เกิดขึ้น 4 ปี ขึ้นไป         |

| ระดับ   | คะแนน | โอกาสในการเกิด (Likelihood)                                                                                                   |
|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในวันถึงสัปดาห์                                                        |
| สูง     | 4     | โอกาสเกิดมากกว่า 50 % หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้สัปดาห์ถึงรอบเดือน                                             |
| ปานกลาง | 3     | โอกาสเกิดมากกว่า 10 % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบครึ่งปี                                   |
| น้อย    | 2     | โอกาสเกิดมากกว่า 10 % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบปี                                        |
| น้อยมาก | 1     | โอกาสเกิดน้อยกว่า 1 % หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์ 100 ปีมีครั้ง |

### ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

| ระดับ   | คะแนน | การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                                 |
|---------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป      |
| สูง     | 4     | หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 81 - 90       |
| ปานกลาง | 3     | หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 71 - 80       |
| น้อย    | 2     | หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 61 - 70       |
| น้อยมาก | 1     | หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60 |

| ระดับ   | คะแนน | การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย           | ผลกระทบการดำเนินงาน (บุคลากร)                                                                   |
|---------|-------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 41 %           | ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกาย และชีวิตผู้อื่นโดยตรง                    |
| สูง     | 4     | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 31-40 %        | ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน                                               |
| ปานกลาง | 3     | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 21-30 %        | ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม |
| น้อย    | 2     | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 11-20 %        | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง                                                      |
| น้อยมาก | 1     | เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 % | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง                                                    |

| ระดับ   | คะแนน | ผลกระทบการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยตรง</li> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวสูง หรือในแง่ที่บุคคลตามข้อมูลดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบร้ายแรง เช่น การแบล็คเมล์ ความเครียดขั้นรุนแรง การออกจากงาน หรืออาจได้รับอันตรายแก่กายหรือจิตใจ หรือ สุ่มเสี่ยงต่อการถูกใช้ในการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม</li> <li>กระทบสิทธิต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งในเชิงร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน</li> </ul> |
| สูง     | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยตรง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวสูง หรือ บุคคลตามข้อมูลดังกล่าวอาจไม่ได้รับผลกระทบร้ายแรง และไม่กระทบสิทธิต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งในเชิงร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| ปานกลาง | 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยอ้อม เช่น ต้องประกอบกับข้อมูลในแหล่งอื่น</li> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวปานกลาง เช่น อาจสร้างผลกระทบทำให้เกิดความอับอาย เช่น ข้อมูลการเข้าหลังและออกก่อนเวลาทำงาน หรือการเข้าถึงเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม แต่ไม่ได้เป็นการกระทำผิดกฎหมาย</li> </ul>                                                                                                    |
| น้อย    | 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยอ้อม เช่น ต้องประกอบกับข้อมูลในแหล่งอื่น แต่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวปานกลาง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| น้อยมาก | 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่เปิดเผยโดยทั่วไป แต่อาจมีผลกระทบในแง่ของการสร้างความรำคาญต่อเจ้าของข้อมูล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ระดับ   | คะแนน | ผลกระทบการดำเนินงานด้านการเงิน                                          |
|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | รายได้ลดลง 5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา                          |
| สูง     | 4     | รายได้ลดน้อยลง 3% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา                       |
| ปานกลาง | 3     | รายได้เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา |
| น้อย    | 2     | รายได้เพิ่มขึ้น 10 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา                    |
| น้อยมาก | 1     | รายได้เพิ่มขึ้น 20 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา                    |

| ระดับ   | คะแนน | ผลกระทบการดำเนินงานด้านกฎหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก/มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกชดเชยค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้ออก                                             |
| สูง     | 4     | มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้พักงาน                                                                                                                                                                           |
| ปานกลาง | 3     | มีผลกระทบในระดับ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก หน่วยงาน ที่เรียกชื้ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า/มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกชดเชยค่าเสียหายหากเป็นไปได้/ เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับจังหวัด ผู้ถูกฟ้องร้องถูกตักเตือน |
| น้อย    | 2     | มีผลกระทบภายในระดับงาน/ฝ่าย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และตกลงความกันได้                                                                                                                                                                                                                                        |
| น้อยมาก | 1     | มีผลกระทบด้านบุคลากร /มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ/ไม่เกิดคดีฟ้องร้อง                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ระดับ   | คะแนน | ผลกระทบการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ                                                               |                                                             |
|---------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 24 ชั่วโมง            |
| สูง     | 4     | เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่ง ส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน           | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 12-24 ชั่วโมง         |
| ปานกลาง | 3     | ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก                                                                 | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 3-12 ชั่วโมง          |
| น้อย    | 2     | เกิดเหตุที่แก้ไขได้                                                                               | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 1-3 ชั่วโมง           |
| น้อยมาก | 1     | เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ                                                                         | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง |

| ระดับ   | คะแนน | มีผลกระทบ<br>ต่อ              | ถูกฟ้องร้อง/<br>ร้องเรียน        | การนำเสนอข่าว                                                  | ความพึงพอใจของ<br>ผู้รับบริการ                   |
|---------|-------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| สูงมาก  | 5     | มหาวิทยาลัย                   | คดีขึ้นสู่ศาลถูก<br>ตัดสินว่าผิด | พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/<br>สื่อสังคมออนไลน์                | ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า<br>หรือเท่ากับ 65 %     |
| สูง     | 4     | หลายส่วนงาน                   | คดีอยู่ในชั้นศาล                 | กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/<br>หนังสือพิมพ์/สื่อสังคม<br>ออนไลน์ | ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า<br>หรือเท่ากับ 65 -70 % |
| ปานกลาง | 3     | เฉพาะภายใน<br>ส่วนงาน         | ออกสื่อ                          | ข่าวระหว่างส่วนงาน/เว็บไซต์                                    | ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า<br>หรือเท่ากับ 70-75 %  |
| น้อย    | 2     | เฉพาะหน่วยงาน<br>ภายในส่วนงาน | ภายใน<br>มหาวิทยาลัย             | ข่าวภายในส่วนงาน/เว็บไซต์                                      | ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า<br>หรือเท่ากับ 75-80 %  |
| น้อยมาก | 1     | เฉพาะบุคคล                    | ภายในส่วนงาน                     | ข่าวภายในส่วนงาน                                               | พึงพอใจมากกว่า 80 %                              |

**การประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Control Self-Assessment)** เป็นการทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) ความครอบคลุม ความเพียงพอและเหมาะสมที่จะสามารถให้ความมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานจะบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง-สูงมาก มาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Accept) : ดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เดิม ไม่กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยยังคง ดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามเฝ้าระวังสถานะของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจมีการปรับระดับเพิ่มขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับต่ำหรือปานกลาง

- การลดความเสี่ยง (Reduce) : กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (แผนระยะสั้น-ระยะยาว) เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ระดับของความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่จะสามารถลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่, การเพิ่มการควบคุม, การฝึกอบรมเพิ่มทักษะ, การปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับปาน

กลาง สูง หรือสูงมาก กรณีเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาดร้ายแรง ที่มีระดับโอกาส เกิดต่อแต่ละระดับผลกระทบสูงมาก ควรจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน และเพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) : หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้เพื่อลดระดับของความเสี่ยงลง โดยการหาผู้ร่วมจัดการ หรือการแบ่งภาระความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย, การร่วมทุน, การหาพันธมิตร เป็นต้น ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูง หรือสูงมาก

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) : ยกเลิกการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การตัดสินใจยกเลิกการดำเนินงานหลีกเลี่ยงโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ ต้องมั่นใจแล้วว่าการดำเนินงานโดยรวมจะยังสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย, ปรับเปลี่ยนนโยบาย, หยุดบางกิจกรรม เป็นต้น ควรพิจารณาเลือกใช้แนวทางนี้เฉพาะกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก

การประเมินทางเลือกในแต่ละกลยุทธ์ของการบริหารความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารส่วนงานควรต้องคำนึงถึง ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

1. ทรัพยากรที่มีอยู่ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารความเสี่ยง
2. ความเป็นไปได้ของประสิทธิผลและความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

## 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

**1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิด และลดผลกระทบที่จะได้รับ ตัวอย่างการควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

**2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทานการปฏิบัติงาน การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

**3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ ตัวอย่างการควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์เซฟตี้ การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

**4. การควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการควบคุมแบบสั่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่าง ๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

## 7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เปรียบเสมือนฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนและกิจกรรม ในการดำเนินการบริหารจัดการและตัดสินใจที่สำคัญต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา แต่อย่างไรก็ตามทุกข้อมูลมีต้นทุน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

นอกจากนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในรูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานในกิจกรรมควบคุมอีกด้วย

## 8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่? มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่? ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร? รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง? เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการกิจกรรมควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สอดคล้อง และทันต่อสถานการณ์ ดังนี้

- กำหนด และติดตามผล ดัชนีตัวบ่งชี้/ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
- ติดตามการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
- พิจารณาทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม (เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

Key Risk Indicator (KRI) ชี้อัดความเสี่ยง หรือ KRI จะเป็นตัวชี้วัดก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Leading Indicator) ซึ่งเป็นเสมือนสัญญาณแจ้งเตือนภัย เพื่อให้เกิดการจัดการได้เร็ว ได้ทันกาลก่อนที่เหตุการณ์ ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

### การกำหนด KRI ที่ดี

- ควรสะท้อน แจ้งเตือนความเสี่ยงได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถเก็บข้อมูล และสะท้อน ความเสี่ยงได้บ่อยพอสมควร เพื่อสามารถเตือนภัยได้ทันเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือนรายไตรมาส เป็นต้น
- ควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ควรมีมากเกินไปเพราะมีต้นทุนในการเก็บข้อมูล และบางครั้ง KRI 1 ตัว อาจสามารถตอบได้มากกว่า 1 ความเสี่ยง

- ควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน ตรงประเด็น

นอกจากนี้ในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ในบางครั้งยอมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงเพื่อพิจารณาในการลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไปจนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียหายต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน แต่อย่างไรก็ตามยังจำเป็นที่จะต้องควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับเหมาะสมที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ยอมรับได้

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเองในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยทุก รอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน โดย

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนกรกฎาคม

ครั้งที่ 3 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

\*\*\* สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุกไตรมาส หรือ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือนก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามมายังมหาวิทยาลัยทุกรอบตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี \*\*\*

การรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบกัน ดังนี้

- **ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง** : พิจารณาความสำเร็จและผลลัพธ์ที่ได้ จากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในรายกิจกรรม และในภาพรวมของแต่ละเหตุการณ์
- **ข้อมูลผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)** : พิจารณาข้อมูลเชิงสถิติที่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามรอบระยะเวลาของการรายงานผล เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- **ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โซนสี)** : พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

### แนวทางการสรุปผลการบริหารความเสี่ยง

การสรุปผลการบริหารความเสี่ยง โดยทั่วไปเมื่อมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงานได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการแล้ว นำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการจะสามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับต่ำ (โซนสีเขียว)** หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนฯ เพียงพอแล้วที่จะควบคุมความเสี่ยงได้
- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (โซนสีเหลือง)** หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่งแต่ยังต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง
- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง (โซนสีส้ม) หรือสูงมาก (โซนสีแดง)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงยังไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีถัดไป ซึ่งส่วนงาน/หน่วยงาน อาจกำหนดเป็นแผนฯ ระยะยาวมากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจต้องทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมมากขึ้น

**\*\*\* เอกสารการบริหารความเสี่ยงที่ต้องจัดส่งต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี\*\*\***

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ /หรือมอบหมายหน้าที่
2. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ทุกส่วนงานใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด /เกณฑ์การประเมินสามารถแก้ไขได้ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน) (เอกสารแนบ 1)
3. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ตามแบบ มจ-ส-01) (เอกสารแนบ 2)
4. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (ตามแบบ มจ-ส-02) (เอกสารแนบ 3)

**หมายเหตุ :**

- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (รูปเล่ม) ตามองค์ประกอบ และจัดส่งเสนอต่อมหาวิทยาลัย โดยจัดผ่านระบบ ERP กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย รูปแบบไฟล์ PDF เท่านั้น และระบุท้ายตามด้วยชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน

โดยสามารถดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์ม องค์ประกอบรูปเล่มได้ที่หน้าเว็บไซต์ ของกองพัฒนาคุณภาพ ระบบ Intranet ที่ <https://oqes.mju.ac.th> กล้องเอกสาร งานมาตรฐานการควบคุมภายใน

**\*\*\* หมายเหตุ :** แนวทางการดำเนินงานและแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในแต่ละปีงบประมาณ อาจมีการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญได้ ทั้งนี้อ้างอิงตามกฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และตามบริบทของส่วนงาน/หน่วยงาน \*\*\*



\*\*\*\*\*

## เอกสารแนบ 1

## ตัวอย่าง : รายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

|                                                                                   |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|
| 1                                                                                 |                                            |  | ประเภทความเสี่ยงที่ 1 : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)            |                                   | 3                                                                                                                    | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง : |  |
| 2                                                                                 |                                            |  | ประเด็นความเสี่ยงที่ 1.1 : การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)</li> <li>ผู้อำนวยการกองแผนงาน</li> </ul> |                                           |  |
| 4                                                                                 |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                      |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| KRI 1 :                                                                           |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| KRI 2 :                                                                           |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| 5                                                                                 |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                             |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                 |                                            |  |                                                                          | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                |                                                                                                                      |                                           |  |
| 1. ....                                                                           |                                            |  |                                                                          | 1. ....                           |                                                                                                                      |                                           |  |
| 2. ....                                                                           |                                            |  |                                                                          | 2. ....                           |                                                                                                                      |                                           |  |
| 3. ....                                                                           |                                            |  |                                                                          | 3. ....                           |                                                                                                                      |                                           |  |
| 6                                                                                 |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย                                                   |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| 1.                                                                                |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| 7                                                                                 |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ |                                            |  |                                                                          |                                   |                                                                                                                      |                                           |  |
| ระดับ                                                                             | โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L) |  |                                                                          | ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) |                                                                                                                      |                                           |  |
| 5<br>(สูงมาก)                                                                     |                                            |  |                                                                          | ▪                                 |                                                                                                                      |                                           |  |
| 4<br>(สูง)                                                                        |                                            |  |                                                                          | ▪                                 |                                                                                                                      |                                           |  |
| 3<br>(ปานกลาง)                                                                    |                                            |  |                                                                          | ▪                                 |                                                                                                                      |                                           |  |

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| 2<br>(น้อย)    |  | ▪ |
| 1<br>(น้อยมาก) |  | ▪ |

|       |                                        |
|-------|----------------------------------------|
| 8     | ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |
| KRI1: |                                        |
|       |                                        |

ประเมินระดับความเสี่ยง

9

| ผลกระทบ<br>(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     |   |       |         | วิธีการจัดการความเสี่ยง |
|---------------------------------|---|-------|--------|---------------------------------|---|-------|---------|-------------------------|
| 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 |                         |

|    |                            |                                         |                       |
|----|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| 10 | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ |
| 1. |                            | 1.                                      |                       |
|    |                            | 2.                                      |                       |
|    |                            |                                         |                       |

## คำอธิบายแบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง (เอกสารแนบ 1)

- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4 ที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์
  - 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
  - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
  - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
  - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

(\*\*ส่วนประเภทความเสี่ยง 5) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) และ 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถพิจารณาประเมินและวิเคราะห์เพิ่มเติมได้ตามความต้องการตามบริบทของส่วนงาน\*\*)
- (2) ระบุประเด็นความเสี่ยงเพื่อประเมินและวิเคราะห์ (คือ **เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต** ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร)
- (3) ระบุส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง
- (4) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** เป็นเสมือนสัญญาณบ่งชี้ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถแจ้งเตือนภัยของความเสี่ยง
- (5) ระบุปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง
  - **ปัจจัยภายใน** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร/ นโยบายการบริหารและการจัดการ/ ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร/ กระบวนการทำงาน/ ข้อมูล/ ระบบสารสนเทศ/ เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น
  - **ปัจจัยภายนอก** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย/ คู่แข่ง/ เทคโนโลยี/ภัยธรรมชาติ/ สิ่งแวดล้อม/ พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น
- (6) ระบุผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหน่วยงาน
- (7) ระบุเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ
- (8) ระบุตัวระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** (4)
- (9) ประเมินระดับความเสี่ยง
  - ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
  - ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ
  - ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) อาจเกิดความเสี่ยง (ก่อน) ดำเนินกิจกรรมจากการวิเคราะห์

|        |                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| สูตร : | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|

- ระบุระดับความเสี่ยง **สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ**

**แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)**

| ผลกระทบ (I) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|
| 5           | M | H | H | E | E | E |
| 4           | M | M | H | H | E | E |
| 3           | L | M | M | H | H | E |
| 2           | L | L | M | M | H | E |
| 1           | L | L | L | M | M | E |
| 0           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |

**โอกาส (L)**

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

- (10) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่มีปัจจุบันและที่เพิ่มเติม /ส่วนงาน-หน่วยงานผู้รับผิดชอบกิจกรรม



ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เอกสารแนบ 2

| ประเภทความเสี่ยง                     | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม |          |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) : |      | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |          |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง    |                |                             |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|----------|------------|------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|----------|------------|------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|
|                                      |                   | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบท | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                   |                                              |      | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบท | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม |
| (1)                                  | (2)               | (3)                                    | (4)      | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                               | (9)                                          | (10) | (11)                                            | (12)     | (13)       | (14)       | (15)                        | (16)           | (17)                        |
| ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์       |                   | 5                                      | 5        | 25         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง       |                                   |                                              |      | 3                                               | 3        | 9          | ปานกลาง    |                             |                |                             |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน                |                   | 4                                      | 4        | 16         | สูง        | โอนถ่ายความเสี่ยง  |                                   |                                              |      | 1                                               | 1        | 1          | ต่ำ        |                             |                |                             |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน           |                   | 4                                      | 3        | 12         | สูง        | ลดความเสี่ยง       |                                   |                                              |      | 5                                               | 1        | 5          | ปานกลาง    |                             |                |                             |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ |                   | 4                                      | 2        | 8          | ปานกลาง    | ยอมรับความเสี่ยง   |                                   |                                              |      | 2                                               | 3        | 6          | ปานกลาง    |                             |                |                             |
| ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล       |                   | 5                                      | 4        | 20         | สูงมาก     | ยอมรับความเสี่ยง   |                                   |                                              |      | 2                                               | 2        | 4          | ต่ำ        |                             |                |                             |
| ความเสี่ยงภาพลักษณ์องค์กร            |                   | 5                                      | 3        | 15         | สูง        | ยอมรับความเสี่ยง   |                                   |                                              |      | 1                                               | 2        | 2          | ต่ำ        |                             |                |                             |

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด )

| ประเภทความเสี่ยง                                            | ประเด็นความเสี่ยง | จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)          |                   |                                |
| 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)                   |                   |                                |
| 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)           |                   |                                |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)  |                   |                                |
| 5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) |                   |                                |
| 6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) |                   |                                |

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

|  |         |
|--|---------|
|  | กิจกรรม |
|  | ประเด็น |

|                                                                                                            |                      |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่ | (.....)              |                      |
| ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารส่วนงาน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่                           | ตำแหน่ง อนุมัติ..... | จ-ส01-02/แผน มจ-ส-01 |
|                                                                                                            | วันที่.....          |                      |

## คำอธิบายแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-01) (เอกสารแนบ 2)

 ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม :

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ .....
  2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.....
- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4
    - 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
    - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
    - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
    - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
    - 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) (ถ้ามี)
    - 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) (ถ้ามี)
  - (2) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน
  - (3) ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
  - (4) ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
  - (5) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
  - (6) ระบุระดับความเสี่ยง ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
  - (7) ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง 4 T) : 1.การยอมรับความเสี่ยง (Take)/2. การลดความเสี่ยง (Treat)/ 3. การกระจาย/การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)/ 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
  - (8) ระบุปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง (ระบุเฉพาะปัจจัยภายใน)
  - (9) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI)
  - (10) ระบุหน่วยนับตัวชี้วัด KRI เช่น ร้อยละ/ จำนวน/ เรื่อง/ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น ตามความเหมาะสม ตามบริบทของตัวชี้วัดที่กำหนด
  - (11) ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
  - (12) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
  - (13) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

|               |                                                                                  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>สูตร :</b> | <b>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง</b> |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|

- (14) ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ ที่ยอมรับได้

**แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)**

|             |   |   |   |   |   |  |
|-------------|---|---|---|---|---|--|
| ผลกระทบ (I) |   |   |   |   |   |  |
| 5           | M | H | E | E |   |  |
| 4           | M | M | H | H |   |  |
| 3           | L | M | M | H |   |  |
| 2           | L | L | M | M |   |  |
| 1           | L | L | L | M |   |  |
| 0           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |

โอกาส (L)

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

- (15) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่จะดำเนินการลดความเสี่ยง
- (16) ระบุกำหนดวันแล้วเสร็จของมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง
- (17) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง XXXX มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

เอกสารแนบ 3

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                     | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการ) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข) | สถานะกิจกรรม | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) : |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|------------------------------------|---------|------------|------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|----------|------|-----------------------------|
|                                      |                   | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                     | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                           |                        |                             |                                                                              |              | KRI                                          | เป้าหมาย | ผล   |                             |
| (1)                                  | (2)               | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                      | (12)                   | (13)                        | (14)                                                                         | (15)         | (16)                                         | (17)     | (18) | (19)                        |
| ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์       |                   | 5                                               | 5       | 25         | สูงมาก     | 5                                  | 5       | 25         | สูงมาก     | 0                         |                        |                             |                                                                              | ✓            |                                              |          |      |                             |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน                |                   | 4                                               | 3       | 12         | สูง        | 4                                  | 3       | 12         | สูง        | 0                         |                        |                             |                                                                              | ○            |                                              |          |      |                             |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน           |                   | 5                                               | 1       | 5          | ปานกลาง    | 3                                  | 3       | 9          | ปานกลาง    | -4                        |                        |                             |                                                                              | ×            |                                              |          |      |                             |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ |                   | 1                                               | 3       | 3          | ต่ำ        | 1                                  | 3       | 3          | ต่ำ        | 0                         |                        |                             |                                                                              | ✓            |                                              |          |      |                             |

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด

- 1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน
- 1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน
- 1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 33 | กิจกรรม                    |
|    | กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ |
|    | กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ |
|    | กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ |

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

0.00

2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน

- 2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ
- 2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและมีอยู่มากขึ้นเมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน

|   |                            |
|---|----------------------------|
| 7 | ประเด็น                    |
|   | ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ |
|   | ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ |

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ

| เป้าหมาย % | ผลการดำเนินงาน |                            |
|------------|----------------|----------------------------|
| 70         | 0              | กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ |
| 70         | 0              | ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ |

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

\*\*\*หมายเหตุ\*\*\*

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ

เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการทำงาน

เครื่องหมาย X หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ

.....

(.....)

ตำแหน่ง คนปดี้.....

วันที่.....

## คำอธิบายแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) (เอกสารแนบ 3)

 ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : Copy แบบ มจ-ส 01

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ ..... ?
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ..... ?

(1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4

- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) (ถ้ามี)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) (ถ้ามี)

(2) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน

(3) – (6) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ

- ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

|               |                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>สูตร :</b> | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|

- ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

| ผลกระทบ (I) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|
| โอกาส (L)   | M | H | H | E | E |   |
|             | M | M | H | H | E |   |
|             | L | M | M | H | H |   |
|             | L | L | M | M | H |   |
|             | L | L | L | M | M |   |
|             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |

โอกาส (L)

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

(7) - (10) ระบุค่าคะแนน โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบความเสี่ยง/ ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง จากข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานแต่ละรอบของการรายงาน อาทิ รอบ 6 เดือน 31 มีนาคม 2567 (ค่าคะแนนความเสี่ยงคงอยู่ ณ ปัจจุบัน) / ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ

(11) ระบุค่าคะแนนคงเหลือ ณ ปัจจุบัน เช่น ค่าคะแนนที่ยอมรับได้ ช่องที่ (9)

(12) ระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ ช่องที่ (10)

(13) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่จะดำเนินการลดความเสี่ยง

(14) ระบุผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)

(15) ระบุสถานะการดำเนินงานของกิจกรรม

- เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ
- เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงาน
- เครื่องหมาย ✗ หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ หรือยกเลิกกิจกรรม

**\*\* ในกรณีมีการยกเลิกกิจกรรมต้องระบุกิจกรรมใหม่ หรือระบุเหตุผลอันสมควรในช่องผลการดำเนินงาน และการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต้องไม่กระทบต่อประเด็นความเสี่ยง**

(16) - (18) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI) เป้าหมาย /ผลของเป้าหมาย ณ ปัจจุบัน

(19) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม

## ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

### ตัวอย่างการประเมินและวิเคราะห์/ การจัดทำแผน/การรายงานผล



## “ตัวอย่าง “แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง

### รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

ประเภทความเสี่ยง :

☐

ด้านกลยุทธ์ (S)

☐

ด้านการเงิน (F)

☐

ด้านการดำเนินงาน (O)

☒

✓ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

☐

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (D)

☐

ด้านภาพลักษณ์องค์กร (R)

ประเด็นความเสี่ยง : การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีเจตนาประเมินที่มุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐนำข้อมูลผลการประเมินไปพัฒนาและยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการขับเคลื่อนมาตรการเชิงบวกด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยให้ดำเนินการตามเกณฑ์ ระเบียบวิธี และคู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) และคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2567 ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ซึ่ง สำนักงาน ป.ป.ท. ได้ขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีระบบ มาตรการ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการทุจริต โดยได้จัดทำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ และเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำมาตรการในการป้องกันการทุจริตไปสู่การปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

จากข้อมูลข้างต้น มีความสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน ด้านที่ 1 ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ มหาวิทยาลัยต้องมีการออกและการ แก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2560 และจะต้องสอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาและแนวปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักเสรีภาพทางวิชาการ หลักความอิสระ และหลักความเสมอภาค และยังเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชิงรุก (SPO) โดยมีเป้าประสงค์คือ ความสำเร็จของการบริหาร

คู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

จัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เมื่อทำการประเมินและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางคู่มือการประเมินการทุจริต พบว่า มีความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต สูง -สูงมาก รายละเอียดดังนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคล กับผลประโยชน์ส่วนรวม

| ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริต                                           | สาเหตุความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------------|
| 1. การเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ/หรือไม่มีระเบียบรองรับ | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือคณะกรรมการที่มีอำนาจพิจารณากลับรองขาดความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบการเงินการคลังและพัสดุ ส่งผลให้มีการตรวจสอบและเรียกเงินคืนจากผู้ปฏิบัติ</li> <li>การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อาทิ เบิกค่าใช้จ่ายในการ เดินทางไปราชการ (เบี้ยเลี้ยง, ค่าพาหนะ, ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง) หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไม่ตรง กับความเป็นจริง</li> <li>กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด</li> <li>เกิดการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด</li> <li>บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน</li> <li>ขาดการกำกับติดตามและความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์ในงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> </ul> | 5         | 5       | E<br>(สูงมาก)   |

| ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริต                                                        | สาเหตุความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------------|
| 2. การทุจริตด้านการรับ-จ่ายเงิน/เงินอุดหนุนราชการ                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>การทุจริตด้านการยืมเงินอุดหนุน/เงินอุดหนุนราชการ (เงินสดย่อย) โดยนำไปใช้ส่วนตัว</li> <li>การยกยอกเงินจากการรับเงินโดยไม่บันทึกบัญชี</li> <li>การปลอมแปลงเอกสารการรับ-จ่ายเงิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5         | 5       | E<br>(สูงมาก)   |
| 3. การทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ (ล็อกสเปค) อาทิ กำหนดคุณลักษณะสิ่งของให้ใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง /หรือระบุยี่ห้อสิ่งของที่จะซื้อเจาะจง เว้นแต่มีข้อยกเว้นไว้ เช่น ยารักษาโรค เครื่องอะไหล่ เป็นต้น</li> <li>ไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม หรือกีดกัน</li> <li>ราคาสินค้าไม่เป็นไปตามราคาตลาดหรือได้รับสินค้าไม่มีคุณภาพ</li> <li>การทุจริตในการจัดซื้อ/จัดจ้างพัสดุระหว่างผู้จัดหาพัสดุและผู้รับจัดหาพัสดุ หรือผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul> | 3         | 5       | H<br>(สูง)      |
| 4. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว/กลุ่มหรือพวกพ้อง                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้อุปกรณ์สำนักงาน เช่น อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก เครื่องพิมพ์ คอมพิวเตอร์ ในเรื่องส่วนตัวทั้งในและนอกเวลาราชการ</li> <li>การใช้รถราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัวทั้งในและนอกเวลาราชการ</li> <li>พฤติกรรมในลักษณะเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่ม หรือพวกพ้อง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | 5         | 5       | E<br>(สูงมาก)   |
| 5. การเรียกรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด/การมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ตำแหน่งหน้าที่เรียก รับ เงิน, สิ่งของ, สินบน ,ของขวัญและของรางวัลทั้งส่วนรวมและ ส่วนตน</li> <li>ขาดความตระหนักในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3         | 5       | H<br>(สูง)      |

| ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริต                                                      | สาเหตุความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------------|
| 6. การละเมิดหรือการกระทำผิดจริยธรรม/จรรยาบรรณ ในการดำเนินงานทุกด้าน                | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบของตนเองต่อสังคมหรือขาดจริยธรรมในการทำงาน</li> <li>ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | 3         | 5       | H<br>(สูง)      |
| 7. การทุจริตทางด้านการศึกษา                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>การลอกเลียนผลงานทางวิชาการของอาจารย์ และนักศึกษาปริญญาโทและนักศึกษาปริญญาเอก หรือผู้ที่ต้องการเลื่อนชั้น มีการลอกเลียนผลงานทางวิชาการของบุคคลอื่นไปเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หรือเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง โดยไม่ได้อ้างอิงและไม่ได้รับอนุญาต</li> <li>การแก้เกรด / การแก้ผลการเรียน/การทำวุฒิปลอมของนักศึกษา/การทำวุฒิปลอมอาจารย์ของผู้สอน</li> <li>เข้าเรียนแทน, สอบแทน/ การทุจริตในการทำข้อสอบ</li> </ul>                   | 3         | 5       | H<br>(สูง)      |
| 8. การคัดลอกผลงานวิจัย ผลงานวิชาการผู้อื่น/ การทุจริตในการบริหารจัดการเงินทุนวิจัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดลอกผลงานวิจัย ผลงานวิชาการผู้อื่น</li> <li>การทุจริตในการบริหารจัดการเงินทุนวิจัย</li> <li>การลอกบทความของบุคคลอื่น หรือนำไปเขียนหนังสือขาย อันเป็นการขัดต่อการแสวงหาประโยชน์จากงานอันมีลิขสิทธิ์ตามกฎหมายของเจ้าของลิขสิทธิ์ตามมาตรา 27 พรบ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 โดยไม่ได้รับอนุญาต</li> <li>การโฆษณาทางเว็บไซต์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ การนำบทความหรือเนื้อหาของเว็บไซต์อื่นมาใช้ในการโฆษณาในเว็บไซต์ของตนเอง</li> </ul> | 5         | 5       | E<br>(สูงมาก)   |

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) รายงานข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต ปีงบประมาณ 2566
- (2) รายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ 2563 -2566
- (3) รายงานผลการสอบสวนหาข้อเท็จจริง ปีงบประมาณ 2563 -2566
- (4) รายงานปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2563 - 2565 กองตรวจสอบภายใน

| ประเภทความเสี่ยงที่ 4 : ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)                                                                           | ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ประเด็นความเสี่ยงที่ 4.1 :</b> การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือ การทุจริตในหน้าที่                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)</li> <li>▪ หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย</li> </ul> |
| <b>ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</b>                                                                                             |                                                                                                                               |
| (KRI) 1 : จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย)                                                                |                                                                                                                               |
| (KRI) 2 : จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในการดำเนินงาน (วินัยร้ายแรง) จากฝ่ายกฎหมาย |                                                                                                                               |
| (KRI) 3 : การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากกองตรวจสอบภายใน                                                                                  |                                                                                                                               |
| (KRI) 4 : คะแนนการประเมินของมหาวิทยาลัยด้านธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)                               |                                                                                                                               |

| ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยเสี่ยงภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | ปัจจัยเสี่ยงภายนอก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดจากการที่ปฏิบัติงานหย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด / กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด เช่น ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล การใช้อำนาจภายในช่วยเหลือพวกพ้องเกื้อกูลกัน</li> <li>2. บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม ขาดจริยธรรมในการทำงาน และหลักธรรมาภิบาล (พฤติกรรมความโลภส่วนบุคคล</li> <li>3. การเลือกปฏิบัติ/ขาดจิตสำนึกในหน้าที่</li> </ol>                                        |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎ ระเบียบมีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิกหรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม</li> <li>2. เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ผลประโยชน์ สิ่งร่ำจากภายนอก และเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำทุจริตโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ</li> <li>4. กฎหมายการทุจริตทางการศึกษา ในประเทศไทยคือ พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 ว่าด้วยการละเมิดลิขสิทธิ์</li> <li>5. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในเรื่องผลงานวิชาการที่เกิดผลกระทบต่อ การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ</li> <li>6. ค่านิยมผิด ๆ ในสังคมเรื่องการทุจริต</li> </ol> |
| ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อสาธารณะเป็นไปในทางลบ</li> <li>2. สูญเสียด้านเวลาและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน</li> <li>3. มหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง/ ดำเนินคดีตามกฎหมายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับ ผลกระทบจากการละเมิดกฎ ระเบียบของบุคลากร/นักศึกษาของมหาวิทยาลัย</li> <li>4. ความน่าเชื่อถือของนักศึกษาและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอาจเสียหายอย่างรุนแรง ส่งผลต่อโอกาสในอนาคตและโอกาสในการทำงาน</li> </ol> |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ                                                                             | โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)                                                                                                                                                                                                                                               | ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5<br>(สูงมาก)                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อร้องเรียนการทุจริต มากกว่า 15 เรื่อง/ปี</li> <li>▪ การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ มากกว่า 15 ส่วนงานขึ้นไป</li> <li>▪ การสอบสวนความผิด (วินัยร้ายแรง) มากกว่า 3 เรื่องขึ้นไป/ปี</li> <li>▪ ผลคะแนน ITA 55.00-64.99 (ระดับ D)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เป็นข่าวทางสถานีโทรทัศน์/สื่อสิ่งพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ เสียภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น</li> <li>▪ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป</li> <li>▪ ร้ายแรงเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมากรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย</li> </ul> |
| 4<br>(สูง)                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อร้องเรียนการทุจริต จำนวน 11-15 เรื่อง/ปี</li> <li>▪ การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 11-15 ส่วนงาน</li> <li>▪ การสอบสวนความผิด (วินัยร้ายแรง) จำนวน 3 เรื่อง</li> <li>● ผลคะแนน ITA คะแนน 65.00-74.99 (ระดับ C)</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เป็นข่าวบนสื่อสังคมออนไลน์ เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ในการบริหารงานระดับประเทศ</li> <li>▪ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 5,000,000 บาท – 10,000,000 บาท</li> <li>▪ กระทบมากในการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ</li> </ul>                                                                                                         |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3<br/>(ปานกลาง)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อร้องเรียนการทุจริต จำนวน 6-10 เรื่อง</li> <li>▪ การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 6-10 ส่วนงาน</li> <li>▪ การสอบสวนความผิด (วินัยร้ายแรง) จำนวน 2 เรื่อง/ปี</li> <li>• ผลคะแนน ITA คะแนน 75.00 – 84.99 (ระดับ B)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ภายในมหาวิทยาลัย เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ</li> <li>▪ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น</li> <li>▪ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 1,000,000 บาท – 5,000,000 บาท</li> <li>▪ กระทบปานกลางในการฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/ หรือเรียกร้อง ค่าเสียหายหากเป็นไปได้</li> </ul> |
| <p>2<br/>(น้อย)</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อร้องเรียนการทุจริต 1- 5 เรื่อง/ปี</li> <li>▪ การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 1-5 ส่วนงาน</li> <li>▪ การสอบสวนความผิด (วินัยร้ายแรง) 1 เรื่อง/ปี</li> <li>• ผลคะแนน ITA คะแนน 85.00-94.99 (ระดับ A)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่เกิดเป็นข่าว เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 100,000 - 1,000,000 บาท</li> <li>▪ กระทบเล็กน้อยในการฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับและการละเมิดข้อกฎหมายแต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย</li> </ul>                                                                         |
| <p>1<br/>(น้อยมาก)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่เกิดข้อร้องเรียนการทุจริต</li> <li>▪ ทุกส่วนงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ</li> <li>▪ การสอบสวนความผิด (วินัยร้ายแรง) 0 เรื่อง</li> <li>• ผลคะแนน ITA คะแนน 95-100 (ระดับ AA)</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย</li> <li>▪ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ไม่เกิน 100,000 บาท</li> <li>▪ แทบไม่กระทบเลย</li> </ul>                                                                                                                                                                                |

| ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)                                                                                                                      |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย) จำนวน 5 เรื่อง /ปี                                                                |  |
| 2. จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในการดำเนินงาน (วินัยร้ายแรง) จากฝ่ายกฎหมาย จำนวน 1 เรื่อง /ปี |  |
| 3. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากกองตรวจสอบภายใน ไม่เกิน 5 ส่วนงาน                                                                                   |  |
| 4. ร้อยละการประเมินของมหาวิทยาลัยด้านธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ร้อยละ 85                                       |  |

### ประเมินระดับความเสี่ยง

| ผลกระทบ | โอกาสเกิด (L) |    |    |    |    |
|---------|---------------|----|----|----|----|
|         | 1             | 2  | 3  | 4  | 5  |
| (I)     |               |    |    |    |    |
| 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 | <div>▪ ลดความเสี่ยง</div> <div>▪ ถ่ายโอนความเสี่ยง</div> |
| 3                               | 5 | 15    | สูง   | 2                               | 2 | 4     | ต่ำ   |                                                          |

| มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี                                               | มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม                                        | หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กำหนดบทลงโทษทางวินัย และปฏิบัติจริงตามบทลงโทษ/และมีมาตรการลงโทษผู้ที่ | 1. สร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร | <b>ผู้รับผิดชอบ :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>กระทำผิด เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน</p> <p>2. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต</p> <p>3. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องกฎระเบียบแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง</p> | <p>2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร มีทัศนคติ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดีรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ</p>                                                                                                                                                   | <p>2. หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย</p> <p><b>ส่วนงานผู้รับผิดชอบ :</b> ฝ่ายกฎหมาย</p>                                                                                                                                       |
| <p>4. รณรงค์และส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกหน่วยงานมีคุณธรรมและดำเนินงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้</p> <p>5. สร้างวัฒนธรรมต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ อาทิ การรับของขวัญ/สินน้ำใจ/ค่าอำนวยความสะดวกต่าง ๆ</p>                                  | <p>3. สร้างความเข้าใจการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน แก่บุคลากร</p> <p>4. สร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้ระเบียบหลักเกณฑ์ยืมเงินราชการและเงินทดรองราชการ (การยืมเงิน การขอใช้เงินยืม และการเร่งรัดติดตามสัญญาเงินยืม)</p> <p>5. ประชาสัมพันธ์คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานการขออนุญาตในการยืมทรัพย์สินอย่างถูกต้องแก่บุคลากร</p> | <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้อำนวยการกองคลัง</li> <li>2. หัวหน้างานการเงิน</li> <li>3. หัวหน้างานบริหารพัสดุ</li> </ol> <p><b>ส่วนงานผู้รับผิดชอบ :</b> กองคลัง</p> |
| <p>6. สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังความเสี่ยง</p> <p>7. จัดให้มีการรับซื้อร่องเรียนเข้าสู่กระบวนการรับซื้อร่องเรียนตลอด การกำหนดมาตรการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้แจ้งเบาะแส</p> <p>8. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอ้างอิงผลงานทางวิชาการ</p>          | <p>6. กิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ หรือ จัดการฝึกอบรมที่มีสาระด้านมาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรมของบุคลากร</p> <p>7. การจัดตั้งทีมให้คำปรึกษาตอบคำถามทางจริยธรรม หรือ คณะทำงานขับเคลื่อน เรื่องจริยธรรมเพื่อสร้างการรับรู้ในมาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรมของบุคลากร</p>                                           | <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประธานสภาพนักงาน</li> <li>2. หัวหน้างานสภาพนักงาน</li> </ol> <p><b>ส่วนงานผู้รับผิดชอบ :</b> งานสภาพนักงาน</p>                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>9. เผยแพร่กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทุกช่องทาง</p> <p>10. อบรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน/เสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และ ปฏิบัติตามกฎหมาย</p> <p>11. ตรวจสอบการขอเบิกเงินให้เป็นไปตามระเบียบ /ให้ความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากรเพื่อให้เบิกได้อย่างถูกต้อง</p> <p>12. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญด้าน กฎระเบียบ และ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>13. พัฒนาระบบสารสนเทศทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ระบบการเงินรับ (e-Fin)</p> <p>14. รายงานข้อมูลในรายงานนับเงินสดย่อยประจำวัน และนำเงินฝากธนาคารในวันถัดไปจัดทำใบนำส่งภายในวันถัดไปหลังจากที่นำเงินฝากธนาคาร</p> | <p>8. แบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน กับผู้บันทึกบัญชีออกจากกัน</p> <p>9. รายงานทางการเงิน (รายรับ-รายจ่าย) ทุกไตรมาสต่อผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน</p> | <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b></p> <p>1. ผู้บริหารทุกส่วนงาน/หน่วยงาน</p> <p><b>ส่วนงานผู้รับผิดชอบ :</b> ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                      | ประเด็นความเสี่ยง                                 | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |         |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)                                |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |                                                                                                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                   | โอกาสที่จะเกิด                     | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โอกาสที่จะเกิด                                                                 | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง | กำหนดแล้วเสร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม  |                                                                                                                          |
| (1)                                   | (2)                                               | (3)                                | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | (9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | (10)                                                                           | (11)    | (12)       | (13)       | (14)                        | (15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (16)                 | (17)                                                                                                                     |
| 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (S) | 1.1 การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570 | 5                                  | 4       | 20         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง       | 1. ทรัพยากรทางการเงินที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ<br><br>2. ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างหรือบูรณาการความร่วมมือจากส่วนงาน หน่วยงาน หรือบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้อง<br><br>3. กฎระเบียบบางอย่างของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่เอื้อและไม่ชัดเจน เช่น ระเบียบการจัดเก็บ และจัดสรรรายได้จากการให้บริการ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก และ ระเบียบการบริหารงานบุคคลที่ยังไม่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย รวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด | 1. รางวัลด้านผู้ประกอบการ<br><br>2. งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่<br><br>3. บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม<br><br>4. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ<br><br>4. งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม | 25 รางวัล<br><br>25 ล้านบาท<br><br>100 คน<br><br>5 ระบบ<br><br>31 ล้านบาท      | 3       | 3          | 9          | ปานกลาง                     | 1.สื่อสารและสร้างความเข้าใจ และสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือจากส่วนงาน หน่วยงาน หรือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ดังนี้<br><br>1.โครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการใหม่ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรใหม่<br><br>2.โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ (ต่อเนื่อง)<br><br>3.โครงการยกระดับระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อเสริมศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยี นวัตกรรม เกษตรและอาหารชั้นสูง (ต่อเนื่อง)<br><br>4.โครงการสร้างเครือข่ายบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม<br><br>5. โครงการยกระดับและสร้างเครือข่ายตลาดสินค้าเกษตรด้วยการตลาดดิจิทัล<br><br>6. โครงการผลิตกำลังคนชั้นสูงด้านการเกษตรอัจฉริยะ<br><br>7. โครงการยกระดับการบริหารบุคลากรรองรับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย<br><br>8. โครงการปฏิรูปกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อพลิกโฉมมหาวิทยาลัย | กย.67                | 1.หัวหน้าฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ผศ.ดร.ธนศ โยชนะ)                                                                      |
| 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)          | 2.2 รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต            | 4                                  | 5       | 20         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง       | 1. รายได้จากแหล่งอื่น นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมการศึกษา มีน้อย ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย<br><br>2. มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างภาวะวิเคราะห์ รายรับรายจ่าย ดันทุนต่อหน่วยของหลักสูตรการศึกษา และ ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (งบรายงานทางการเงินประจำปี)<br><br>2. กำไรสุทธิ (รายได้สูง/ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ งบรายงานทางการเงินประจำปี)                                                                                                                                                                                                                                      | ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 จากปีที่ผ่านมา<br><br>ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 จากปีที่ผ่านมา | 2       | 2          | 4          | ต่ำ                         | 1. จัดตั้ง บริษัทร่วมทุน (Holding Company) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้<br><br>2. จำแนกประเภทและวางแผนการใช้ประโยชน์ที่ดินแต่ละประเภทกำหนดหลักเกณฑ์การลงทุนจากทรัพย์สินแต่ละประเภท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กย.67<br><br>มี.ย.67 | 1.ผู้ช่วยอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยศ สม์ฤทธิ์กุล)<br>2. ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ 3. ผู้อำนวยการกองแผนงาน |

มจ-ส-อ-02 MUJ 2024/แผน มจ-ส-

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                  | ประเด็นความเสี่ยง                         | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ |         |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                            | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                    |                                | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                           | โอกาสที่จะเกิด                     | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                              |                                                                 |                                | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                   | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม                                                                                                                    |
| (1)                               | (2)                                       | (3)                                | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                          | (9)                                                             | (10)                           | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                          | (16)           | (17)                                                                                                                                   |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 3. ขาดแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสมสำหรับการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย                          |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 3. ดำเนินงานแผนกลยุทธ์ด้านการเงินที่ครอบคลุมสภาพการณ์ต่าง ๆ                                                                                                                                   | กย.67          | 1.รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)<br>2.ผู้อำนวยการกองแผนงาน<br>3.คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย                                             |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 4. ขาดแผนธุรกิจ (Business Plan)                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 4. จัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ระดับมหาวิทยาลัย                                                                                                                                            | กย.67          |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 5. กฎ ระเบียบบางอย่างของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่เอื้อต่อการหารายได้                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 5. วิเคราะห์ รายรับ รายจ่าย ต้นทุนต่อหน่วยของหลักสูตร การศึกษาและความคุ้มค่า                                                                                                                  | กย.67          |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 6. เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าจ้าง / ลูกหนี้ค่าสินค้าและบริการอื่น ๆ |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 6. แนวทางการออมเงินสะสมในกองทุนเพื่อความมั่นคงเพิ่มเติม                                                                                                                                       | มัย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 7. การตั้งสำรองความเสี่ยง 20-25% (ตั้งจ่ายไม่เกิน 75-80% ของประมาณการรายรับ)/มีการตั้งงบสำรอง งบกลาง ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน                                                           | มัย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            | 8. กำหนดมาตรการการชำระหนี้ของนักศึกษาก่อนการลงทะเบียนหรือก่อนสำเร็จการศึกษา                                                                                                                   | กย.67          | 1.รองอธิการบดีด้านวิชาการ<br>2.ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ)<br>3.ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ                     |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            |                                                                                                                                                                                               | มัย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            |                                                                                                                                                                                               | มัย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            |                                                                                                                                                                                               | มัย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            |                                                                                                                                                                                               | มัย.67         |                                                                                                                                        |
| 3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) | 3.1 จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 5                                  | 4       | 20         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง       | 1. หลักสูตรไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ          | 1. จำนวนนักศึกษาใหม่ในปีการศึกษา 2567 (ปริญญาตรี) ทุกหลักสูตร   | ร้อยละ 80 ของแผนการรับหลักสูตร | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 1. ปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์การรับสมัครนักศึกษาเชิงรุก                                                                                                                                     | เมย.67         | 1.รองอธิการบดีด้านวิชาการ<br>2.ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ)<br>3.ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ<br>4.คณบดี/วิทยาลัย |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 2. การจัดการศึกษายังไม่รองรับการเป็นนานาชาติ                                                 | 2. จำนวนนักศึกษาใหม่ในปีการศึกษา 2567 (บัณฑิตศึกษา) ทุกหลักสูตร | ร้อยละ 80 ของแผนการรับหลักสูตร |                                                 |         |            |            | 2. จัดทำระบบการรับสมัครและคัดเลือกผู้เรียนส่วนกลาง ทั้งระบบรับตรง และผ่านระบบ Admission ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติและจำนวนรับที่เหมาะสมของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับแผนการรับนักศึกษา | เมย.67         |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    | 3. ขาดแผนแม่บทวิชาการ                                                                        | 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติทุกระดับ/ทุกหลักสูตร                    | 300 คน                         |                                                 |         |            |            | 3. ทบทวนปรับเปลี่ยนชื่อหลักสูตร และ/หรือปรับชื่อของหลักสูตรเพื่อให้มีความทันสมัย สอดคล้องและตอบสนองกับบริบทและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป                                                           | กค.67          |                                                                                                                                        |
|                                   |                                           |                                    |         |            |            |                    |                                                                                              |                                                                 |                                |                                                 |         |            |            |                                                                                                                                                                                               |                |                                                                                                                                        |

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง               | ประเด็นความเสี่ยง                                                                     | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม |         |            |            | วิธีการจัดการ risk             | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                  | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                   |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                |                |                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                       | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |            | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                             | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม                                                                                                                          |
| (1)                            | (2)                                                                                   | (3)                                    | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                            | (8)                                                                                                                                                                | (9)                                                                                            | (10)       | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                    | (16)           | (17)                                                                                                                                         |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 4. ขาดความยืดหยุ่นของการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา                                                                                                              |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 4. การวิเคราะห์แนวโน้มและความต้องการของผู้เรียนและพยากรณ์จำนวนรับให้สอดคล้องกับจุดคุ้มทุน               | กย.67          |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 5. กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่เชื่อมโยงกับการออกแบบหลักสูตร                                                                      |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 5. ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา       | กย.67          |                                                                                                                                              |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) | 3.2 การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ             | 5                                      | 4       | 20         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง                   | 1. หลักสูตรไม่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ                                                                                        | 1. บัณฑิตที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี                                             | ร้อยละ 70  | 2                                               | 3       | 6          | ปานกลาง    | 1. ทำแบบสำรวจ/หรือวิจัยความต้องการแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการในแต่ละสาขา ต่อเนื่องประจำปี             | เมย.67         | 1.รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)<br>2.ผู้อำนวยการกองแผนงาน                                                                             |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 2. ขาดการกำกับติดตาม และประเมินผลหลักสูตรให้เป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ และผลลัพธ์การเรียนรู้                                                            | 2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต                                                                  | 4.20 คะแนน |                                                 |         |            |            | 2.โครงการประเมินความพึงพอใจนักศึกษาต่อหลักสูตรผู้ใช้บัณฑิต ความผูกพันของผู้เรียน                        | เมย.67         |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 3. บัณฑิตที่จบมาแล้วไม่ยากทำงานตรงตามสาขาที่เรียน                                                                                                                  | 3. รายได้เริ่มต้นเฉลี่ยต่อเดือนของบัณฑิตระดับปริญญาตรี                                         | 15,000 บาท |                                                 |         |            |            | 3. ทบทวน/ปรับปรุงการเปิดสอนสาขาวิชาเฉพาะทางเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์ตลาดงานมากขึ้น                     | กค.67          | 1.รองอธิการบดีด้านวิชาการ<br>2.ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ)<br>3.ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ<br>4.คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 4. ขาดการนำข้อมูลความต้องการของตลาดแรงงาน และการตอบโต้การเป็นผู้ประกอบการมาประกอบการออกแบบหลักสูตร                                                                 |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 4. จัดทำแผนแม่บทวิชาการให้สอดคล้องกับทิศทาง การพัฒนากำลังคนของประเทศ,การอุดมศึกษา, การพัฒนา มหาวิทยาลัย | กย.67          |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 5. จัดทำหลักสูตรตาม Backward Curriculum Design                                                          | กย.67          |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 6. ดำเนินการจัดการหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิต (Life-long Learning)                                        | กย.67          |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 7. กำหนด Graduate attribute ในระดับมหาวิทยาลัย                                                          | กย.67          |                                                                                                                                              |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |            |                                                 |         |            |            | 8. จัดทำหลักสูตรร่วม (Dual Degree) หลักสูตรคู่ (Double Degree)                                          | กย.67          |                                                                                                                                              |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) | 3.3 การเตรียมสมรรถนะของบุคลากรไม่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย | 5                                      | 4       | 20         | สูงมาก     | ลดความเสี่ยง/ถ่ายโอนความเสี่ยง | 1. เกณฑ์ภาระงานที่ล้าสมัยไม่สอดคล้องกับพันธกิจ/ภารกิจของบุคลากรที่มีปรับเปลี่ยนการทำงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทิศทางเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ประเทศ และโลกปัจจุบัน | 1. แผนพัฒนาบุคลากรครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายทุกด้านของมหาวิทยาลัย | ภายใน 2 ปี | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 1. วิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย                                      | มิย.67         | 1.รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)<br>2. ผู้อำนวยการกองแผนงาน                                                                            |
|                                |                                                                                       |                                        |         |            |            |                                | 2. อัตราค่าจ้าง และความสามารถในการตอบสนองกลยุทธ์ให้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน                                                                                            | 2. สมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สู่การเป็นมหาวิทยาลัย กลุ่ม 2    | ภายใน 2 ปี |                                                 |         |            |            | 2. ทบทวนปรับปรุงแผนอัตราค่าจ้างระยะ 5 ปี                                                                | กย.67          |                                                                                                                                              |

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                            | ประเด็นความเสี่ยง                                                                                 | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม |          |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                                |                   | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|------------|------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                   | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบท | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                   | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                              | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม                                                                                                          |
| (1)                                         | (2)                                                                                               | (3)                                    | (4)      | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                                                                                                                                                                             | (9)                                                                                                                                      | (10)              | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                                                                                     | (16)           | (17)                                                                                                                         |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 3. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะ/ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ สมรรถนะจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน พันธกิจ/ภารกิจ                                                                                            |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 3. ทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร/จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานอาชีพและกลุ่มงาน                                                                                            | กย.67          | 1. รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยาว)<br>2. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล<br>3. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 4. ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 4. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลที่รองรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกของบุคลากร                                                                                            | กย.67          |                                                                                                                              |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 5.บุคลากรยึดติดกับการทำงานแบบเดิม/ไม่สนใจพัฒนาตนเอง                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 5. จัดทำสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้แล้วเสร็จ (ฉบับสมบูรณ์) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย                                                              | กย.67          |                                                                                                                              |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) | 4.1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือ การทุจริตในหน้าที่ | 3                                      | 5        | 15         | สูง        | ลดความเสี่ยง       | 1.เกิดจากการที่ปฏิบัติงานหย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด /กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด เช่น ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล การใช้อำนาจภายในช่วยเหลือพวกพ้องแก่ผู้เกี่ยวข้อง | 1. จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย)                                                                | จำนวน 5 เรื่อง/ปี | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 1. สร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร                                                                                           | สค.67          | 1.รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยาว)<br>2.หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย                                                        |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 2. บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม ขาดจริยธรรมในการทำงาน และหลักธรรมาภิบาล (พฤติกรรมความโลภส่วนบุคคล                                                                                                                | 2. จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในการดำเนินงาน (วินัยร้ายแรง) จากฝ่ายกฎหมาย | จำนวน 5 เรื่อง/ปี |                                                 |         |            |            | 2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร มีทัศนคติ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ | กย.67          |                                                                                                                              |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 3. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากกองตรวจสอบภายใน                                                                                                                                                                                         | 3. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจาก                                                                                                 | ไม่เกิน 5 ส่วนงาน |                                                 |         |            |            | 3. สร้างความเข้าใจการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน แก่บุคลากร                                                                                                      | สค.67          | 1.ผู้อำนวยการกองคลัง<br>2.หัวหน้างานการเงิน<br>3.หัวหน้างานบริหารพัสดุ                                                       |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    | 4. การเลือกปฏิบัติ/ขาดจิตสำนึกในหน้าที่                                                                                                                                                                                                         | 4. คะแนนการประเมินของมหาวิทยาลัยด้านธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)                               | ร้อยละ 85         |                                                 |         |            |            | 4. สร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้ระเบียบหลักเกณฑ์ยืมเงินราชการและเงินทดรองราชการ (การยืมเงิน การชดใช้เงินยืม และการเร่งรัดติดตามสัญญาเงินยืม)                            | สค.67          |                                                                                                                              |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 5. ประชาสัมพันธ์คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานการขออนุญาตในการยืมทรัพย์สินอย่างถูกต้องแก่บุคลากร                                                                             | มิย.67         |                                                                                                                              |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 6. กิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ หรือ จัดการฝึกอบรมที่มีสาระด้านมาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรมของบุคลากร                                                      | กย.67          | 1.ประธานสภาพนักงาน<br>2.หัวหน้างานสภาพนักงาน                                                                                 |
|                                             |                                                                                                   |                                        |          |            |            |                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                   |                                                 |         |            |            | 7. การจัดตั้งทีมให้คำปรึกษาตอบคำถามทางจริยธรรม หรือ คณะทำงานขับเคลื่อน เรื่องจริยธรรมเพื่อสร้างการรับรู้ในมาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรมของบุคลากร                  | กย.68          |                                                                                                                              |

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                       | ประเด็นความเสี่ยง                                      | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม |         |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่น่าไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                          | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                    |              | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                         |                |                                                                              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                        | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                             |                                                                                                                                 |              | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                      | กำหนดแล้วเสร็จ | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม                                                          |
| (1)                                    | (2)                                                    | (3)                                    | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                         | (9)                                                                                                                             | (10)         | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                                                                             | (16)           | (17)                                                                         |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    |                                                                                             |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 8. แบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน กับผู้บันทึกบัญชีออกจากกัน                                                                                                           | กย.67          | 1. ผู้บริหารทุกส่วนงาน/หน่วยงาน                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    |                                                                                             |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 9. รายงานทางการเงิน (รายรับ-รายจ่าย) ทุกไตรมาสต่อผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน                                                                                       | มีย.67         |                                                                              |
| 5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (TT) | 5.1 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>Cyber Threat     | 3                                      | 4       | 12         | สูง        | ลดความเสี่ยง       | 1. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัว (PC)                         | 1. จำนวนครั้งการถูกโจมตี หรือได้รับการแจ้งเตือนเหตุการณ์ละเมิดความมั่นคงปลอดภัยจากองค์กรภายนอก                                  | 0-5 ครั้ง/ปี | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 1. จัดหา/จัดซื้อโปรแกรม Software ที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น ซอฟต์แวร์แอนตี้ไวรัสที่นำเชื่อถือ/ ติดตั้งโปรแกรม Antivirus และ Update โปรแกรมอย่างสม่ำเสมอ |                |                                                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    | 2. ผู้ใช้งานขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์              | 2. จำนวนเว็บไซต์ หรือระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี (เกิดความขัดข้องจนไม่สามารถใช้งานได้ พื้นที่เชิงใหม่, แพร่, ชุมพร) | 0-3 ครั้ง/ปี |                                                 |         |            |            | 2. ประชาสัมพันธ์ปฏิบัติตามกฎของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างเคร่งครัด และติดตามข่าวสารด้านภัยคุกคามไซเบอร์อยู่เสมอ                                          |                |                                                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    | 3. การเข้าถึงข้อมูลภายในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับอนุญาต                                      |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 3. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศ และทบทวน ปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan)           |                |                                                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    | 4. การติดตั้งและใช้งานโปรแกรม Software ที่ไม่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย                    |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 4. จัดทำระบบสำรองข้อมูลกำหนดติดตั้งระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน                                                                            |                |                                                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    |                                                                                             |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 5. สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อ ห้างานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย                                                              |                |                                                                              |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    |                                                                                             |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 6. มีระบบ Help Desk ในการแก้ไขปัญหาการใช้งานเบื้องต้น                                                                                                            |                |                                                                              |
| 6. ความเสี่ยงภาพลักษณ์องค์กร (R)       | 6.1 การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย | 5                                      | 3       | 15         | สูง        | ยอมรับความเสี่ยง   | 1. บุคลากรหรือนักศึกษากระทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ | 1. ความสำเร็จในการทำความเข้าใจ หรือชี้แจงข่าวเชิงลบได้อย่างทันท่วงที                                                            | ทันเวลา      | 2                                               | 2       | 4          | ต่ำ        | 1. การกำหนดขั้นตอน กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบในการตอบข่าวสารเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา                      | มีย 67         | 1.รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)<br>2.หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร |
|                                        |                                                        |                                        |         |            |            |                    | 2. มหาวิทยาลัยไม่ทันต่อสถานการณ์ในการตอบสนองภาพลักษณ์เชิงลบ                                 |                                                                                                                                 |              |                                                 |         |            |            | 2. เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ข่าวสารอย่างกว้างขวางและทั่วถึงสื่อสารอย่างต่อเนื่อง                                                                                   | มค.67          |                                                                              |

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม |          |            |            | วิธีการจัดการ risk | ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                        | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) : |      | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                     |                    |                                                                                                                      |
|------------------|-------------------|----------------------------------------|----------|------------|------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                   | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                    |                                                                                                                                                                                                                                          |                                              |      | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                  | กำหนดแล้วเสร็จ     | ผู้รับผิดชอบกิจกรรม                                                                                                  |
| (1)              | (2)               | (3)                                    | (4)      | (5)        | (6)        | (7)                | (8)                                                                                                                                                                                                                                      | (9)                                          | (10) | (11)                                            | (12)    | (13)       | (14)       | (15)                                                                                                                                                                                                                                         | (16)               | (17)                                                                                                                 |
|                  |                   |                                        |          |            |            |                    | 3. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ต่อสาธารณชนยังไม่เพียงพอ ไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย<br><br>4. มหาวิทยาลัยขาดหน่วยงานกลางหรือผู้รับผิดชอบหลักในการกลั่นกรองเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องการแลกเปลี่ยน<br>สาธารณะ |                                              |      |                                                 |         |            |            | 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้นักศึกษากับผู้บริหารได้พบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดเวทีให้นักศึกษามีพื้นที่แสดงความคิดเห็น<br><br>4. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้นักศึกษาเข้าใจ/ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจากแหล่งที่เชื่อถือได้ | สค.67<br><br>มย.67 | 1.อัมบตีทุกคนะ-วิทยาลัย<br>2.ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิโรจน์สินณรงค์)<br>3.ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา |

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2567

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

| ประเภทความเสี่ยง                                            | ประเด็นความเสี่ยง                                                                                | จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)          | 1.1 การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570                                                | 8                              |
| 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)                   | 2.1 รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต                                                           | 9                              |
| 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)           | 3.1 จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                                        | 5                              |
|                                                             | 3.2 การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ                        | 8                              |
|                                                             | 3.3 การเตรียมสมรรถนะของบุคลากรไม่สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย            | 5                              |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)  | 4.1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ | 9                              |
| 5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) | 5.1 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)                                                | 6                              |
| 6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) | 6.1 การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย                                           | 4                              |

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

|    |         |
|----|---------|
| 54 | กิจกรรม |
| 8  | ประเด็น |

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2566

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คราวประชุมครั้งที่ 22/2566 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2566

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คราวประชุมครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2566

นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2567 ในวันที่ 27 ธันวาคม 2567

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง               | ประเด็นความเสี่ยง                                                                                                                                                   | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการ) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                                | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                                                            | สถานะกิจกรรม | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :               |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------|----------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                     | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                     | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                         |              | KRI                                                        | เป้าหมาย | ผล   |                                                                                                                                                      |
| (1)                            | (2)                                                                                                                                                                 | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                                                                                                                       | (14)                                                                                                                                                                                                                                    | (15)         | (16)                                                       | (17)     | (18) | (19)                                                                                                                                                 |
| ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ | มหาวิทยาลัยไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 (พัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม Technology Development and Innovation) ตามแผนที่กำหนด | 3                                               | 3       | 9          | สูง        | 3                                  | 3       | 9          | สูง        | 9                          | สูง                    | 1. โครงการคัดเลือกนักศึกษาหรือบัณฑิตศึกษาที่สามารถเติบโตเป็นผู้ประกอบการใหม่ พร้อมส่งเสริมสนับสนุนในการเข้าร่วมการประกวดผู้ประกอบการใหม่ทุกเวที ที่มีการจัดขึ้น โดยเป็นที่ปรึกษา แนะนำแนวทางก่อนเข้าประกวด | การประกวดแข่งขันการนำเสนอแผนธุรกิจในการประกวดแข่งขันการนำเสนอแผนธุรกิจเส้นทางสู่ตัวฉฉฉ ครั้งที่ 10 (Research to Market : R2M) ระดับภูมิภาคเหนือ                                                                                         | ✓            | จำนวนรางวัลสำหรับผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นนักศึกษาหรือบัณฑิต | รางวัล   | 20   | • คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย<br>• ผอ.อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกษตรและอาหาร<br>ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก :<br>อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกษตรและอาหาร |
|                                |                                                                                                                                                                     |                                                 |         |            |            |                                    |         |            |            |                            |                        | 2. จัดโครงการประกวดผู้ประกอบการใหม่ภายในมหาวิทยาลัย พร้อมสนับสนุนผู้ชนะหรือผ่านการคัดเลือกเข้าสู่การประกวดระดับที่สูงขึ้น                                                                                  | อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร ได้นำทีมนักศึกษาตัวแทนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เข้าร่วมการประกวดแข่งขันการนำเสนอแผนธุรกิจในการประกวดแข่งขันการนำเสนอแผนธุรกิจเส้นทางสู่ตัวฉฉฉ ครั้งที่ 10 (Research to Market : R2M) ระดับภูมิภาคเหนือ | ✓            |                                                            |          |      |                                                                                                                                                      |
|                                |                                                                                                                                                                     |                                                 |         |            |            |                                    |         |            |            |                            |                        | 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้นักศึกษาและบุคลากรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับภาคเอกชนและอุตสาหกรรม เพื่อสนับสนุนยกระดับความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ                                                             | สถาบันบริการตรวจสอบคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดโครงการยกระดับเกษตรกรและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ประจำปีงบประมาณ 2566                                                                                      | ○            |                                                            |          |      |                                                                                                                                                      |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง       | ประเด็นความเสี่ยง                                                   | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยง คงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                                                      | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                                                                                                                                                               | สถานะกิจกรรม | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                |          |       | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------|----------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                     | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                         |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |              | KRI                                                         | เป้าหมาย | ผล    |                                                                                                                                                                   |
| (1)                    | (2)                                                                 | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                    | (13)                                                                                                                                                                                             | (14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | (15)         | (16)                                                        | (17)     | (18)  | (19)                                                                                                                                                              |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน  | ความมั่นคงทางการเงิน (เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) | 3                                               | 3       | 9          | สูง        | 4                                      | 3       | 12         | สูง        | 12                         | สูง                     | 1. จัดทำ/ปรับปรุงแผนการจัดหารายได้ให้ครอบคลุมการปัจจุบัน และสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน                                                                                                     | มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยกองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ จัดโครงการ “กฎหมายและแนวทางการใช้ที่ราชพัสดุของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”                                                                                                                                                                                                          | ○            | ร้อยละของเงินรายได้ต่อจำนวนเงินงบประมาณทั้งหมด              | ร้อยละ   | 30    | • ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยศ สัมฤทธิ์สกุล)<br>• ผู้อำนวยการบริหารงานทรัพย์สินฯ<br>ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ |
|                        |                                                                     |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                         | 2. จัดทำแผนสำรองในการจัดหารายได้ในสภาวะการฉุกเฉิน อาทิเช่น การเกิดโรคระบาด /ภัยพิบัติน้ำท่วม                                                                                                     | ยังไม่มีกรดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ✗            |                                                             |          |       |                                                                                                                                                                   |
|                        |                                                                     |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                         | 3. ส่งเสริมให้เกิดหน่วยธุรกิจใหม่ขึ้นในมหาวิทยาลัย/หรือหาความร่วมมือจากภาคธุรกิจ                                                                                                                 | กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ อยู่ระหว่างดำเนินการจัดตั้ง บริษัท เอ็ม .เจ.ยู. โฮลดิ้ง จำกัด (M.J.U. Holding Company) อยู่ระหว่างระดมทุน ในการจัดตั้ง                                                                                                                                                                                 | ○            |                                                             |          |       |                                                                                                                                                                   |
|                        |                                                                     |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                         | 4. การเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ในทุกระดับการศึกษา                                                                                                                                                   | จำนวนนักศึกษาใหม่ จำนวน 6,368 คน จากเป้าหมาย จากแผน 4,610 คน (138.13%)                                                                                                                                                                                                                                                                     | ✓            |                                                             |          |       |                                                                                                                                                                   |
| ความเสี่ยงด้านการทำงาน | คุณลักษณะ/คุณสมบัติของผู้ประกอบการ                                  | 2                                               | 4       | 8          | ปานกลาง    | 2                                      | 4       | 8          | ปานกลาง    | 8                          | ปานกลาง                 | 1. ทบทวนการจัดการเรียนการสอนและวิธีการจัดการศึกษา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคของ Digital Disruption, AI และ Metaverse / รวมถึงการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอาหาร คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดโครงการ Digital Demo Day สำหรับนักศึกษาและผู้สนใจในเรื่องการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยี โดยวัตถุประสงค์ในการจัดโครงการเพื่อให้นักศึกษามีทักษะและองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำรงวิชาชีพยังมีการเสวนา หัวข้อ "Digital Inspiration" , | ✓            | 1. ร้อยละบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่มีงานทำ และประกอบอาชีพอิสระ | ร้อยละ   | 70.00 | • รองอธิการบดี (รศ.ดร. ญาณิน โภกาสพัฒนกิจ)<br>• ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร. ปรีดา ศรีนวลวรรณ)<br>• ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ<br>• คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย   |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง           | ประเด็นความเสี่ยง                        | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                        | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                                                                           | สถานะกิจกรรม | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :           |          |       | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                            |
|----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                          | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |              | KRI                                                    | เป้าหมาย | ผล    |                                                                                                        |
| (1)                        | (2)                                      | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                               | (14)                                                                                                                                                                                                                                                   | (15)         | (16)                                                   | (17)     | (18)  | (19)                                                                                                   |
|                            |                                          | 2                                               | 4       | 8          | ปานกลาง    | 2                                      | 4       | 8          | ปานกลาง    | 8                          | ปานกลาง                | 2. ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning และการวัดผลผู้เรียนตาม Los                                 | คณะสารสนเทศและการสื่อสารจัดโครงการเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาที่สนใจทำงานในสายงานกราฟิกได้มีทักษะให้ได้มาตรฐาน adobe certified professional โครงการเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาที่สนใจทำงานในสายงานกราฟิกได้มีทักษะให้ได้มาตรฐาน adobe certified professional | ✓            | 2. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจผู้ใช้งานบัณฑิตทุกระดับการศึกษา | คะแนน    | 4.15  | ส่วนงานผู้รับผิดชอบสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ                                                          |
|                            |                                          | 5                                               | 4       | 20         | สูงมาก     | 4                                      | 4       | 16         | สูงมาก     | 16                         | สูงมาก                 |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |              |                                                        |          |       |                                                                                                        |
|                            |                                          |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 3. พิจารณาทบทวน/เพิ่มหลักสูตร Skill future Credit และสามารถ Reskill และ Upskill โดยให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น | คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยใจ๋ คือนักศึกษาครูงานจากสาธารณรัฐประชาชนจีน นำทีมโดยผู้อำนวยการ Zheng Chuwei International Education Platform,จากสาธารณรัฐประชาชนจีน                                                                                            | ✓            |                                                        |          |       |                                                                                                        |
|                            |                                          |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 4. สร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนกับภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรม                                   | มีการวางแผนการพัฒนาปรับปรุงระบบร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความเชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านหลักสูตรของส่วนงาน/หน่วยงาน ทั้งนี้ได้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ                                                      | ✓            |                                                        |          |       |                                                                                                        |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน | ผลงานวิจัยไม่ตอบสนองความต้องการของประเทศ | 2                                               | 3       | 6          | ปานกลาง    | 4                                      | 3       | 12         | สูง        | 12                         | สูง                    | 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการให้ทุนวิจัย โดยการกำหนดเป้าหมายของการผลิตผลงานวิจัยให้ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย กลุ่มที่ 2   | เปิดรับข้อเสนอการวิจัยทุนสนับสนุนงานมูลฐานวิจัย โดยกำหนดเป้าหมายของโครงการ นักวิจัย กำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์สำคัญ และผลกระทบระดับสูง ผู้การเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2                                                                                      | ✓            | ร้อยละงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์            | ขึ้น     | 40.00 | • รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พาวิน มะโนชัย)<br>• ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                     | ประเด็นความเสี่ยง                                                                            | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                              | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                         | สถานะกิจกรรม | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                                                              |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                                                                                              | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                      |              | KRI                                                                                                                                       | เป้าหมาย | ผล   |                                                                                                                              |
| (1)                                  | (2)                                                                                          | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                                                                                     | (14)                                                                                                                                                                                                 | (15)         | (16)                                                                                                                                      | (17)     | (18) | (19)                                                                                                                         |
|                                      |                                                                                              |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรม ในการสร้างผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์แหล่งทุนโดยตรง โครงการสัมมนาวิชาการนวัตกรรมเกษตรอาหาร และ สุขภาพ โดยมีหัวข้อดังนี้ | สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดงานสัมมนาวิชาการ นวัตกรรมเกษตรอาหาร และ สุขภาพ ระหว่างวันที่ 6 - 7 ธันวาคม 2565 ซึ่งแบ่งกลุ่ม                                                 | ✓            |                                                                                                                                           |          |      | หน่วยงานที่รับผิดชอบ :<br>สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร                                                                  |
|                                      |                                                                                              |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลนักวิจัย พร้อมสร้างเครือข่ายสำหรับเชื่อมโยงให้ผู้ใช้งานวิจัย หรือบุคคลที่สนใจ เข้าถึงผลงานวิจัย และผู้วิจัยได้สะดวกยิ่งขึ้น                         | พัฒนาระบบฐานข้อมูลนักวิจัย ข้อมูลผลงานวิจัย เพื่อให้ผู้ใช้งานวิจัยหรือบุคคลที่สนใจเข้าถึงผลงานวิจัยและผู้วิจัยได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น                                                                | ✓            |                                                                                                                                           |          |      | • ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการเกษตร และอาหาร (MAP)                                                              |
|                                      |                                                                                              |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 4. ยกย่องเชิดชูนักวิจัยมอบรางวัลด้านทรัพย์สินทางปัญญา ให้กับนักวิจัยและหน่วยงานที่ยื่นขอจดสิทธิบัตร                                                                      | อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร (MAP) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดให้มีพิธีลงนามอนุญาโตให้ใช้สิทธิในผลงานวิจัย ระหว่าง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กับ บริษัท อุตสาหกรรม เทคโนโลยีชีวภาพ (ประเทศไทย) จำกัด | ✓            |                                                                                                                                           |          |      | หน่วยงานผู้รับผิดชอบ :<br>อุทยานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร (MAP)                                                  |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ | การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ | 3                                               | 4       | 12         | สูง        | 5                                      | 5       | 25         | สูงมาก     | 25                         | สูงมาก                 | 1. สร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร                                                                                           | จัดโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2566                                                                                                                                        | ✓            | 1. จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในการดำเนินงาน (วินัยร้ายแรง) จากฝ่ายกฎหมาย | ครั้ง    | 0    | • รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)<br>• หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย<br>ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก :<br>ฝ่ายกฎหมาย |
|                                      |                                                                                              |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 2. ปรับปรุงประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบริบทการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพรบ. แม่โจ้ 2560 และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย                 | มีการทบทวนปรับปรุงระเบียบที่เป็นไปตามแผน                                                                                                                                                             | ✓            |                                                                                                                                           |          |      |                                                                                                                              |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง               | ประเด็นความเสี่ยง                         | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                                                                 | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                                               | สถานะกิจกรรม | ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                                              |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                          |
|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                           | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |              | KRI                                                                                                       | เป้าหมาย | ผล   |                                                                                                      |
| (1)                            | (2)                                       | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                                                                                        | (14)                                                                                                                                                                                                                       | (15)         | (16)                                                                                                      | (17)     | (18) | (19)                                                                                                 |
|                                |                                           | 3                                               | 4       | 12         | สูง        | 2                                      | 2       | 4          | ปานกลาง    | 4                          | ปานกลาง                | 3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร มีทัศนคติ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ | ยังไม่ได้เริ่มดำเนินกิจกรรมโครงการ เนื่องจากติดงานวันเกษตร 90 ปี                                                                                                                                                           | ✗            | 2. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากกองตรวจสอบภายใน                                                   | ส่วนงาน  | 5    |                                                                                                      |
|                                |                                           | 3                                               | 4       | 12         | สูง        | 5                                      | 5       | 25         | สูงมาก     | 25                         | สูงมาก                 | 4. กำหนดบทลงโทษทางวินัย และปฏิบัติจริงตามบทลงโทษ                                                                                                                            | มีการกำหนดโทษเป็นลายลักษณ์อักษร                                                                                                                                                                                            | ✓            | 3. คะแนนการประเมินของมหาวิทยาลัยด้านธรรมาภิบาลตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) | ร้อยละ   | 85   |                                                                                                      |
|                                |                                           |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 5. โครงการสร้างความเข้าใจการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินแก่บุคลากร                                                                                                   | ยังไม่ได้เริ่มดำเนินกิจกรรมโครงการ เนื่องจากติดงานวันเกษตร 90 ปี                                                                                                                                                           | ✗            |                                                                                                           |          |      |                                                                                                      |
|                                |                                           |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 6. โครงการสร้างความเข้าใจ หรือให้ความรู้ระเบียบหลักเกณฑ์ยืมเงินราชการ และเงินทดรองราชการ (การยืมเงิน การขดใช้เงินยืม และการเร่งรัดติดตามสัญญาเงินยืม)                       | ยังไม่ได้เริ่มดำเนินกิจกรรมโครงการ เนื่องจากติดงานวันเกษตร 90 ปี                                                                                                                                                           | ✗            |                                                                                                           |          |      |                                                                                                      |
| ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล | การถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย | 3                                               | 4       | 12         | สูง        | 1                                      | 3       | 3          | ต่ำ        | 3                          | ต่ำ                    | 1. นโยบายที่ชัดเจนเพื่อรองรับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล PDPA (Personal Data Protection Act)                                                                             | กองเทคโนโลยีดิจิทัล ได้มีการจัดทำประกาศ นโยบาย และบรรจุกิจกรรมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศลงในแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 5 ปี ซึ่งมีการดำเนินการมาตรการความปลอดภัยของข้อมูลตามพรบ.ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) | ✓            | จำนวนครั้งที่มีการโจรกรรมข้อมูลสำคัญจากระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย                                         | ครั้ง    | 0    | • ผู้ช่วยอธิการบดีด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล<br>• ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ว่าที่ร้อยตรี นิโรจน์ สิ้นณรงค์ |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง                       | ประเด็นความเสี่ยง                          | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                          | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                                                                                                                     | สถานะกิจกรรม | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :                                           |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                            | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                  |              | KRI                                                                                    | เป้าหมาย | ผล   |                                                                                                                                         |
| (1)                                    | (2)                                        | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                                                 | (14)                                                                                                                                                                                             | (15)         | (16)                                                                                   | (17)     | (18) | (19)                                                                                                                                    |
|                                        |                                            |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 2. จัดหาอุปกรณ์และระบบป้องกันภัยที่ทันสมัยจากการคุกคามด้านเทคโนโลยี และจัดงบประมาณต่ออายุหรือจัดซื้อ                                 | จัดหาอุปกรณ์/ระบบป้องกันภัยจากการคุกคามทางด้านเทคโนโลยี และดำเนินการจัดทำงานประมาณในการต่ออายุการใช้งานอุปกรณ์ควบคุมและบริหารจัดการการเข้าใช้งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์                         | ✓            |                                                                                        |          |      | • ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและดิจิทัล                                                                                                     |
|                                        |                                            |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 3. จัดทำมาตรการป้องกันภัยคุกคามจาก Cyber, Digital Transformation                                                                     | มีระบบการตรวจสอบ และติดตามผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตด้วยอุปกรณ์ควบคุมและบริหารจัดการการเข้าใช้งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีการจัดเก็บรักษาข้อมูล                                                     | ✓            |                                                                                        |          |      | หน่วยงานผู้รับผิดชอบ : กองเทคโนโลยีและดิจิทัล                                                                                           |
|                                        |                                            |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 4. ทบทวนแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน                                                                                          | จัดทำประกาศแนวนโยบายและแนวปฏิบัติ ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ มหาวิทยาลัยแม่โจ้                                                                                                      | ✓            |                                                                                        |          |      |                                                                                                                                         |
| ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร | การเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย | 5                                               | 5       | 25         | สูงมาก     | 3                                      | 1       | 3          | ต่ำ        | 3                          | ต่ำ                    | 1. การกำหนดขั้นตอนกรอบเวลาและ ผู้รับผิดชอบในการตอบข่าวสารเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย/ให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันเวลา | มีการวางแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน อาทิที่เกิดจาก นักศึกษา บุคลากร จากปัญหาไฟฟ้า จากอัคคีภัย หรือจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง | ✓            | จำนวนครั้งของการเป็นข่าวที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย | ครั้ง    | 0    | • รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินวง)<br>• หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร<br>หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายสื่อสารองค์กร |

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง                                                                                                       | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)                               | สถานะกิจกรรม | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) : |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม                                                 |
|------------------|-------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                  |                   | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                                                                                                                                   |                                                                                                            |              | KRI                                          | เป้าหมาย | ผล   |                                                                             |
| (1)              | (2)               | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                                                                                                                              | (14)                                                                                                       | (15)         | (16)                                         | (17)     | (18) | (19)                                                                        |
|                  |                   |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 2. เพิ่มช่องทางสื่อสารให้บุคลากร, นักศึกษา, ภาควิชาคณะเข้าใจ รวมถึงให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และต้องมาจากแหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ | จัดทำรายการคำถามให้ เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร ตอบคำถามที่นักศึกษา บุคลากร และคำถามทั่วไป ที่อยากได้คำตอบ | ✓            |                                              |          |      | • ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร. นิโรจน์ สิ้นณรงค์) |
|                  |                   |                                                 |         |            |            |                                        |         |            |            |                            |                        | 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือนักศึกษากับผู้บริหาร โดพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น/ให้นักศึกษามีพื้นที่แสดงความคิดเห็น   | โครงการ อธิการบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบปะบุคลากร ประจำปี 2566 และรายการ MJU TALK SS3             | ✓            |                                              |          |      | • ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษาหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนานักศึกษา    |

สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด

28

กิจกรรม

มีผลการดำเนินงานดังนี้

1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน

21

กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

75.00

1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน

3

กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

10.71

1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน

4

กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

14.29

100.00

2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน

7

ประเด็น

มีผลการดำเนินงานดังนี้

2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม

4

ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

57.14

2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน

3

42.86

100.00

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยง | ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม) |         |            |            | ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ | ระดับความเสี่ยงคงเหลือ | มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง | ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข) | สถานะกิจกรรม | ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) : |          |      | ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม |
|------------------|-------------------|-------------------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------------------|---------|------------|------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|----------|------|-----------------------------|
|                  |                   | โอกาสที่จะเกิด                                  | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk | โอกาสที่จะเกิด                         | ผลกระทบ | คะแนน risk | ระดับ risk |                            |                        |                             |                                                                              |              | KRI                                          | เป้าหมาย | ผล   |                             |
| (1)              | (2)               | (3)                                             | (4)     | (5)        | (6)        | (7)                                    | (8)     | (9)        | (10)       | (11)                       | (12)                   | (13)                        | (14)                                                                         | (15)         | (16)                                         | (17)     | (18) | (19)                        |

ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้

|                                                           | เป้าหมาย % | ผลการดำเนินงาน |                            |
|-----------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------------------|
| 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ               | 80         | 21             | กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ |
| 2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ | 80         | 4              | ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ |

\*\*\*หมายเหตุ\*\*\*

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ

เครื่องหมาย O หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงาน

เครื่องหมาย X หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ

(.....)

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.25XX