คู่มือการปฏิบัติงาน
เรื่อง
การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หนึ่งฤทัย บุญตวย

งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ
สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2568

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างถูกต้อง ลดปัญหาและปัจจัยที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมีความละเอียดและซับซ้อน จำเป็นต้องมีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ในการจัดทำคู่มือฉบับนี้ ผู้จัดทำได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล รองอธิการบดี กำกับดูแลกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคุณจุดารัตน์ ชิดทอง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้ให้คำชี้แนะ ตรวจสอบเนื้อหา และเสนอข้อปรับปรุงที่เป็นประโยชน์ จนทำให้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

หนึ่งฤทัย บุญตวย
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(4)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ	3
1.5 คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	**8**
2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	8
2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	9
2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ	12
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข	**16**
3.1 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน	16
3.2 การปฏิบัติงาน	20
3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน	24
3.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน	**41**
4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน	41
4.2 การวิเคราะห์กระบวนทำงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/เทคนิคในการปฏิบัติงาน	48
4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	95
4.4 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	96
บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน	**98**
5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	98
5.2 ข้อเสนอแนะ	101

หน้า

บรรณานุกรม 103

ภาคผนวก 108

ภาคผนวก ก เอกสารที่เกี่ยวข้อง 109

ภาคผนวก ข ประวัติผู้เขียน 115

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน	25
2	ปฏิทินกิจกรรมแผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	41
3	ตารางสรุปการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้	46
4	ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้	90
5	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	98

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างองค์กร กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้	13
2	โครงสร้างการบริหาร กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้	14
3	โครงสร้างการปฏิบัติงาน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้	15
4	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	21
5	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ตามองค์ประกอบ 8 ประการของ COSO ERM	49
6	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Flowchart การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย 5 ขั้นตอนหลัก	52
7	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	54
8	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	56
9	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: กระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี)	59
10	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี)	61
11	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	65
12	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	67
13	กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	69
14	การใช้ข้อมูลประกอบการกำหนดประเด็นความเสี่ยง	70
15	การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	71
16	ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	72
17	ตัวอย่างโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	73

ภาพที่ หน้า

18	สูตรคำนวณระดับค่าคะแนนและแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)	74
19	คำอธิบายแถบสีตารางแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)	74
20	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)	77
21	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)	79
22	กระบวนการ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน	81
23	ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน	84
24	ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน	86

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน หากหน่วยงานละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว กระทรวงการคลังสามารถพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไปได้ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลที่เป็นกลางและได้รับการยอมรับ เพื่อทำหน้าที่ตามข้อบังคับที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) จึงนำกรอบ COSO-ERM Framework มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มมูลค่า ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน การปกป้องทรัพย์สิน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ อีกทั้ง ยังช่วยยกระดับประสิทธิภาพของระบบงานและสร้างความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัย อีกทั้ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ประกาศนโยบายและจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2565 พร้อมกำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี และถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังทุกส่วนงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับส่วนงาน (คณะ วิทยาลัย สำนัก สำนักงาน และหน่วยงานวิสาหกิจ รวม 23 ส่วนงาน และ 5 หน่วยงานวิสาหกิจ)

โดยใช้กระบวนการตามมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการ 8 ขั้นตอน ได้แก่

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)

และกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

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

การดำเนินงานใช้แนวทาง Top-Down และ Bottom-Up เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน และจากส่วนงานกลับสู่มหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยกำหนด Risk Management Policy และ Risk Appetite ให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากรายงานการตรวจสอบภายในและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง พบว่ากระบวนการระบุประเด็นความเสี่ยงยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ มีการนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยง ข้อมูลรายงานบางส่วนไม่ถูกต้องครบถ้วน และบุคลากรยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทำให้ผลการรายงานยังขาดความน่าเชื่อถือ

ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานจึงได้จัดทำ คู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงอระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับส่วนงาน/หน่วยงานให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในบริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงให้มีความเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

3. เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพิ่มความรู้และความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในบริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

2. สร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน คู่มือนี้ช่วยกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเป็นเอกภาพและสามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

3. ถ่ายทอดเทคนิคและประสบการณ์การบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานได้รับองค์ความรู้เทคนิคและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

4. ยกระดับความถูกต้องและประสิทธิภาพของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความถูกต้องมากขึ้น และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

1.4 ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คู่มือนี้ครอบคลุมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ ขั้นตอนการดำเนินงานการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

เพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ ระยะเวลาในการดำเนินงานตามกระบวนการทั้งหมด ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 120 วัน นับจากสิ้นปีงบประมาณ (ตุลาคม – มกราคม) โดยมีกรอบกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (3) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 (4) พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (5) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 (6) ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 (7) นโยบายบริหารความเสี่ยง (8) คู่มือบริหารความเสี่ยง และ (9) แนวทางการดำเนินงานประจำปี รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน นักวิชาการศึกษา ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารความเสี่ยง ผู้ประสานงานระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

1.5 คำจำกัดความ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ/คำจัดกัดความเบื้องต้นที่ใช้ในคู่มือปฏิบัติงาน ดังนี้

หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง :

สป.อว. หมายถึง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ผู้กำกับดูแล หมายถึง สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายถึง อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับส่วน

งาน/หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง

กองตรวจสอบภายใน หมายถึง กองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนงาน หมายถึง คณะ/วิทยาลัย ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน หมายถึง สำนัก/สำนักงาน/หน่วยงานวิสาหกิจ ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับส่วนงาน หมายถึง คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ

ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหาร บุคลากร หรือส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับของอธิการบดี

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

เอกสารและกรอบการทำงาน :

คู่มือบริหารความเสี่ยง หมายถึง คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผน ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร

คำจำกัดความด้านความเสี่ยง:

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งเชิงปริมาณ (เช่น การเงิน) และเชิงคุณภาพ (เช่น ชื่อเสียง ความปลอดภัย ประสิทธิผลการดำเนินงาน)

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสเกิด หมายถึง การประเมินระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบ หมายถึง การประเมินระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง

Risk Register (ทะเบียนความเสี่ยง) หมายถึง เอกสารหรือระบบที่ใช้บันทึกและติดตามความเสี่ยงที่ถูกระบุ วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการจัดการ

Risk Owner (เจ้าของความเสี่ยง) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการและติดตามความเสี่ยงที่ระบุ

Residual Risk (ความเสี่ยงคงเหลือ) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากมีการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Mitigation (การลดความเสี่ยง) หมายถึง มาตรการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

Risk Monitoring (การติดตามความเสี่ยง) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการจัดการมีประสิทธิภาพ

Risk Communication (การสื่อสารความเสี่ยง) หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและมาตรการจัดการไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม

ระดับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึง โอกาสเกิดน้อยและผลกระทบต่ำ สามารถยอมรับได้โดยไม่ต้องเพิ่มมาตรการจัดการ

ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง โอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง อาจยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง โอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูง ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการ

ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง โอกาสเกิดสูงมากและผลกระทบรุนแรงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ติดตามความเสี่ยงและเป็นสัญญาณเตือนภัยเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง

กรอบการยอมรับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง:

ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการกำหนดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน เช่น ความมั่นคง สภาพคล่อง การบริหารงบประมาณ และรายงานทางการเงิน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร หรือการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็นธรรมาภิบาลและการทุจริต

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยในสายตาสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 2
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

เนื้อหาในบทนี้มุ่งเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 2.2.1 ด้านการปฏิบัติงาน
- 2.2.2 ด้านการวางแผน
- 2.2.3 ด้านการประสานงาน
- 2.2.4 ด้านการบริการ

2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

- 2.3.1 โครงสร้างองค์กร
- 2.3.2 โครงสร้างการบริหาร
- 2.3.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน

2.1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สังกัดงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ หน้าที่ตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดทำรายงานประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต (แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ITA) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยขอบเขตการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กำกับ ติดตาม วิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินงาน จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการตรวจสอบประจำ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงดำเนินการด้านงานสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ จัดประชุมและจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตลอดการดำเนินการนำข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้องมาทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการครอบคลุม 4 ด้านหลัก ได้แก่

2.2.1 ด้านการปฏิบัติงาน

1) ศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังขับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐและมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง รวมถึง ข้อบังคับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานมีมาตรฐานโปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

2) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ “ร่าง” คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ด้านยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงไม่ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อคงความเป็นกลางในการทำงาน คณะกรรมการชุดนี้แต่งตั้งโดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการกำกับติดตามและตรวจสอบโดยกองตรวจสอบภายใน

3) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการรวบรวมข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562, ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564, ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 และนำเสนอรายนามผู้ทรงคุณวุฒิต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ มีการกำกับติดตามและตรวจสอบโดยกองตรวจสอบภายใน

4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการคาดการณ์ว่าอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนการดำเนิน ดังนี้ จัดทำแบบสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมถึงสถิติการดำเนินงานในแต่ละด้าน และคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นำข้อมูล

สารสนเทศที่ได้มาประเมินและวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อทบทวน ปรับปรุง ความต่อเนื่องของการบริหารความเสี่ยง

5) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงให้สามารถรองรับการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกำหนดเป้าหมายเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อีกทั้ง เพื่อยกระดับระบบสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

6) การจัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหาร การกำกับติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการจัดทำ “ร่างรายงานผลการบริหารความเสี่ยง” รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน

7) ดำเนินงานตามบทบาทหน้าการเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ในการจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ จัดทำเอกสารประกอบการประชุม จัดทำรายงานการประชุม ตามรอบการประชุม ได้แก่ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน พร้อมแจ้งมติที่ประชุมต่อส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

8) ดำเนินงานตามบทบาทหน้าการเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำเอกสารประกอบการประชุม จัดทำรายงานการประชุมตามรอบการประชุม ตามรอบการประชุม ได้แก่ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน พร้อมแจ้งมติที่ประชุมต่อส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

9) จัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตามนโยบายการกำกับติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากที่ประชุม

10) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตามนโยบายการกำกับติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากที่ประชุม

11) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตามนโยบายการกำกับติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) รอบ 12 เดือน เสนอต่อสภามมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และดำเนินการตามนโยบายข้อเสนอแนะที่ได้รับจากที่ประชุม

12) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศและจัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ รายงานต่อกองตรวจสอบภายใน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการตรวจสอบระบบบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

13) จัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศระบบบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)

14) การประสานงานกับหน่วยงานภายในและคณะกรรมการชุดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย กองตรวจสอบภายใน ผู้ประสานงานระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

15) การพัฒนาองค์ความรู้และสนับสนุนบุคลากร โดยการจัดอบรมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตอบข้อซักถาม และชี้แจงประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

2.2.2 ด้านการวางแผน

1) ศึกษาวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ ศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ประเด็น ที่อาจเป็นความเสี่ยง สรุปโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และวางแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2) วางแผนการดำเนินงานและการติดตามผล โดยการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การกำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ และสรุปผลการดำเนินงานพร้อมทั้งวิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้ เพื่อปรับปรุง ทบทวนและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 ด้านการประสานงาน

1) การประสานการดำเนินงาน โดยประสานงานระหว่างผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงตามที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง สร้างความร่วมมือกับผู้ประสานงานระดับส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้มาตรการและกิจกรรมถูกนำไปปฏิบัติจริง พร้อมส่งเสริม สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ โดยการชี้แจงและให้รายละเอียดข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สร้างกลไกส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามแผนที่กำหนด

2.2.4 ด้านการบริการ

1) ให้คำปรึกษาและเผยแพร่ความรู้ ให้คำแนะนำและชี้แจงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตอบข้อซักถามและถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและให้บริการข้อมูล โดยการจัดเก็บข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้บริการด้านข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแก่ผู้บริหาร บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงผู้รับบริการอื่นที่ร้องขอ พร้อมกับการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน/หน่วยงานสามารถนำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของส่วนงาน/หน่วยงานตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

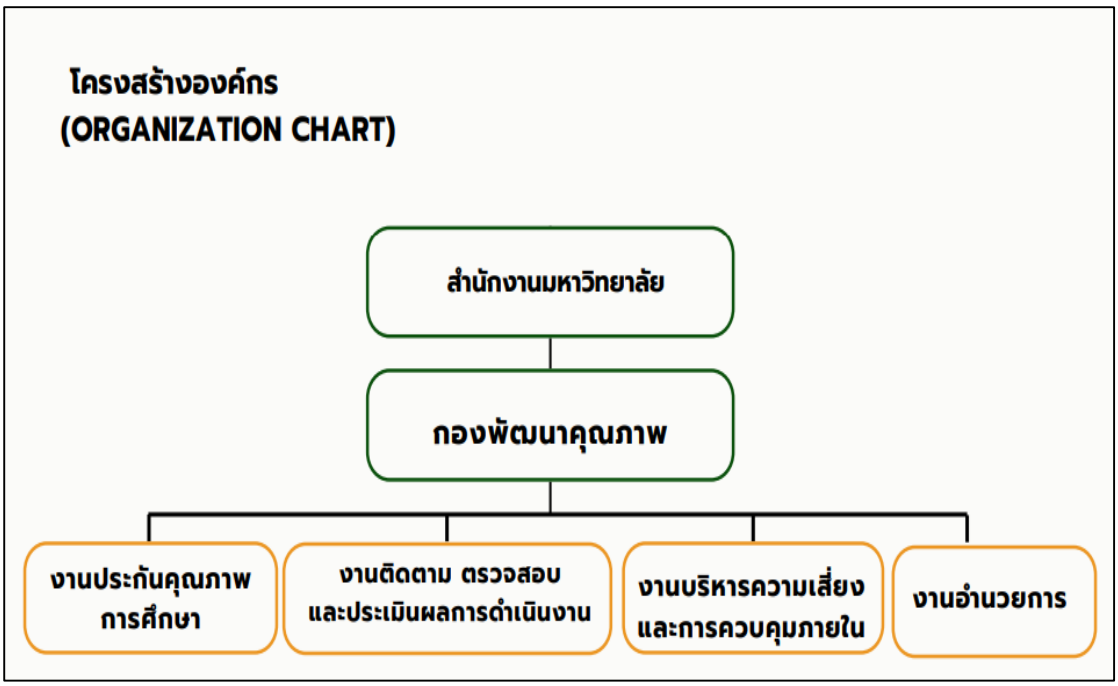
2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

กองพัฒนาคุณภาพ เป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีการแบ่งโครงสร้างตามประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานย่อยภายในของหน่วยงาน (ฉบับที่ 9) ลงวันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ. 2568 (ฝ่ายกฎหมาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2568) ดังนี้

2.3.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

ภาพที่ 1

โครงสร้างองค์กร กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

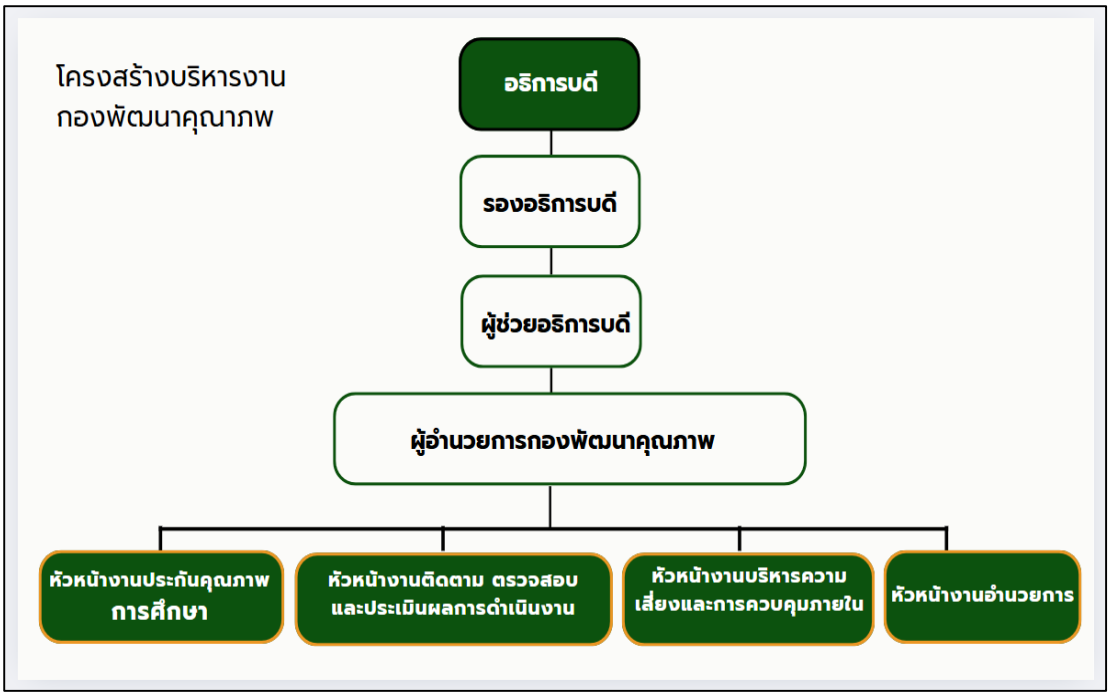


ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ค)

2.3.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)

ภาพที่ 2

โครงสร้างการบริหารงาน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

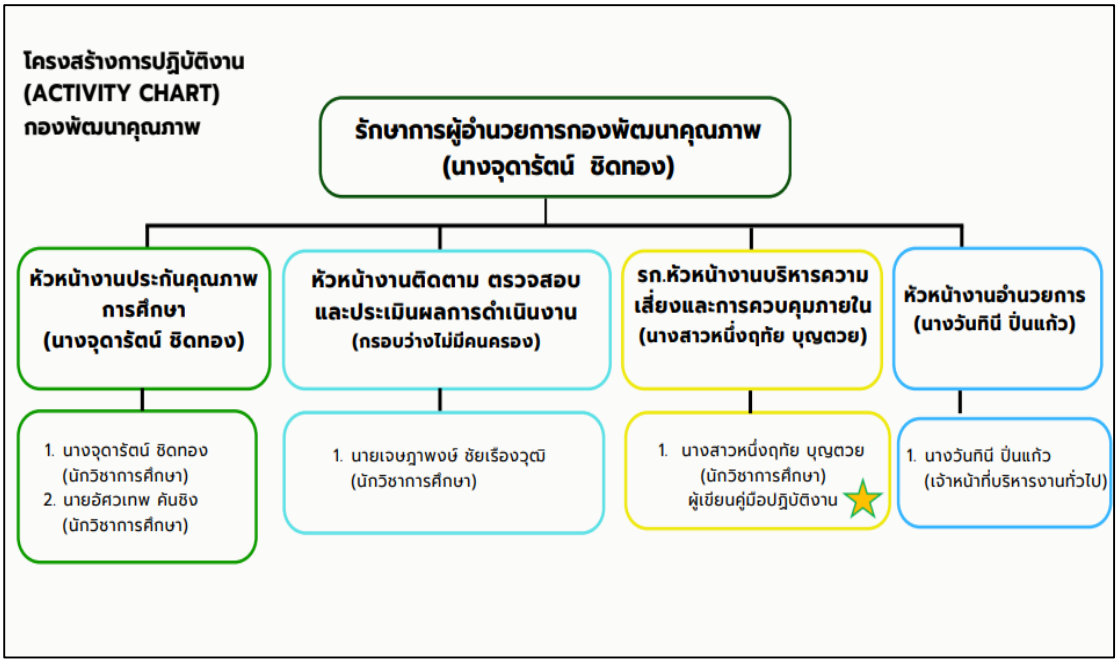


ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ค)

2.3.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)

ภาพที่ 3

โครงสร้างการปฏิบัติงาน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ค)

บทที่ 3
หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มาตรฐาน และหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยต้องมีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อควรระวังที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ดังนี้

3.1 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

3.2 การปฏิบัติงาน

3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

3.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ และวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

3.1.1 การดำเนินงานการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

กรอบกฎหมายบังคับใช้พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 (กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2564ข) และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0409.4/ว23 (19 มีนาคม 2562) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

หลักการทั่วไปของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กล่าวว่า การสร้างวินัยการเงินการคลังของรัฐ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการด้านการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการคลังหน่วยงานของรัฐต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานและความมั่นคงทางการคลังของประเทศ โดยกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง กระทรวงการคลังมีหน้าที่ออกมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ทุกหน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบเดียวกันในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐต้อง จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง และต้องมีการจัดทำแผนบริหาร

ความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ ต้องมีการ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทบทวนและปรับปรุงแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เช่น Risk Matrix KRI Dashboard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายหลักของ พ.ร.บ. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียว่า หน่วยงานของรัฐดำเนินการอย่างมีวินัยทางการคลัง ลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ ส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกัน โปร่งใส และตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีระบบดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 ที่กระทรวงการคลังกำหนด ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐ (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ) ต้องถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางดังกล่าว และสามารถนำคู่มืออื่นที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นความรับผิดชอบของอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งมีหน้าที่จัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มหาวิทยาลัยต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและกำกับติดตาม

ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบต้องประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร (เช่น ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทนที่มีอำนาจตัดสินใจ) บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง และไม่ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในมาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อคงความเป็นอิสระของการตรวจสอบ การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบนั้น ให้เป็นอำนาจของหัวหน้าหน่วยงาน เช่น กรณีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ก็เป็นอธิการบดีที่มีอำนาจแต่งตั้ง

3.1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาบลัยแม่โจ้

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 โดยสภา

มหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งจากรายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีภาวะผู้นำ รอบรู้ และมีความสามารถด้านการบริหารอุทิศเวลาเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่เป็นบุคคลที่เป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางสามารถสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ ดังนี้ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เป็นประธานกรรมการ 2) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่า 3 คน เป็นกรรมการ 3) รองอธิการบดี และ/หรือ ผู้ช่วยอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย ไม่เกิน 3 คน เป็นกรรมการ 4) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ) เป็นเลขาณุการเลขานุการ และสามารถแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ไม่เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ มีดังนี้ กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง, กำกับ ติดตาม และกลั่นกรองการดำเนินงานประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง, จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถแต่งตั้งต่อได้ โดยพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กว่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบควบคุมภายใน และการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์และการทุจริต โดยให้นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และให้สภามหาวิทยาลัยต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลที่เป็นกลางและได้รับการยอมรับ

3.1.3 การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Routine Process) ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจของผู้บริหารบนฐานข้อมูลสารสนเทสที่ครบถ้วน เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้กรอบ COSO-ERM Framework เป็นกรอบในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการบูรณาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีฟหลักการสำคัญ ความว่า ให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน ให้

ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น โดยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยบูรณาการกรอบ COSO ERM โดยนำกรอบ Enterprise Risk Management (ERM) ของ COSO 2017 มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานใช้เป็นคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุดภายใต้หลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมให้ทุกส่วนงานเข้าใจตรงกันและปฏิบัติตามแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิผล มีการถ่ายทอดคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง และข้อมูลสารสนเทศสู่ทุกส่วนงาน/หน่วยงานให้ถือปฏิบัติร่วมกัน รวมถึงกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังภาพที่ 4

มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับมหาวิทยาลัย 2) ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย 18 ส่วนงาน, สำนัก/สำนักงาน 5 ส่วนงาน หน่วยงานวิสาหกิจ 5 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 28 ส่วนงาน/หน่วยงาน) โดยมีกลไกการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงทั้งสองระดับ โดยดำเนินการผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าว ประกอบด้วย ผู้บริหารจากทุกส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร

3.1.4 การจัดทำแผนและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามนโยบาย คู่มือการบริหารความเสี่ยง และใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีเป็นกรอบในการจัดทำแผน ดำเนินงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามกรอบมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดำเนินการสื่อสารและถ่ายทอดแผนให้ผู้เกี่ยวข้องและทุกส่วนงาน/หน่วยงานนำไปปฏิบัติจริง มีการทบทวนแผนดำเนินการทุก 6 เดือน หรือเมื่อมีความเสี่ยงเร่งด่วน และดำเนินการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คาดการณ์แนวโน้ม

ความเสี่ยงในอนาคต การรายงานผลการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายการกำกับติดตาม และการรายงานตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน ในการนำเสนอแผนและรายงานผลการดำเนินมีกระบวนการเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังภาพที่ 4

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้รายงานผลระบบงานประจำปีงบประมาณ (ตุลาคม 25X1 – กันยายน 25X2) ภายใน เดือนพฤศจิกายน ของทุกปี ประกอบกับกองตรวจสอบภายในได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่องานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายใน เดือนตุลาคม พร้อมเสนอแผนบริหารความเสี่ยงของปีถัดไป ไม่ควรเกินเดือนธันวาคม เพราะจะกระทบต่อการรายงานผลรอบ 6 เดือน (ตุลาคม 25X1 – มีนาคม 25X2)

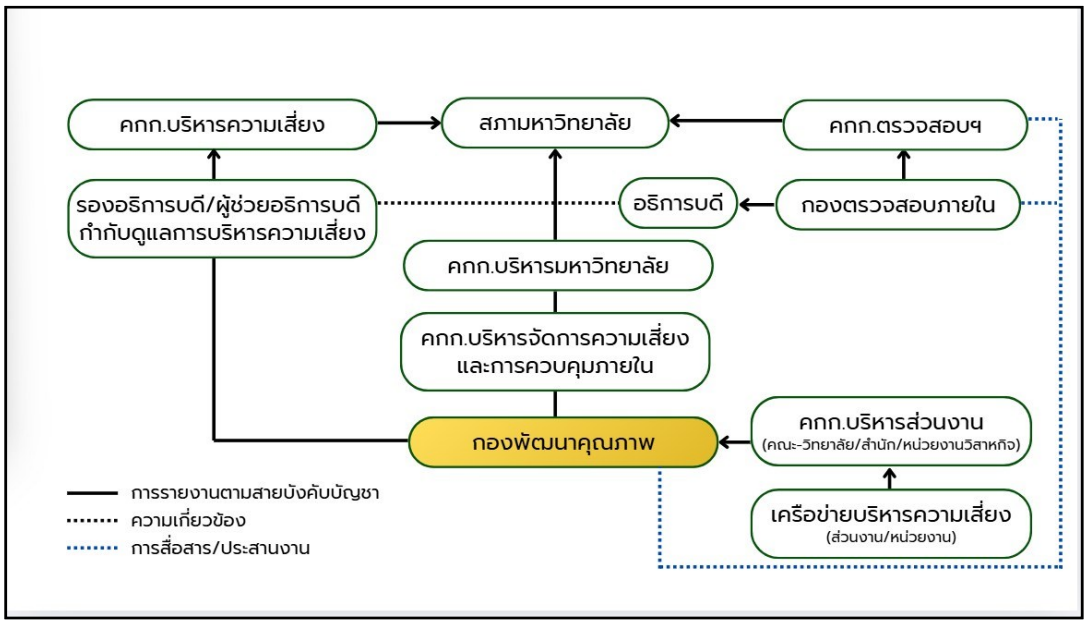
3.2 การปฏิบัติงาน

ขั้นตอน วิธีการ และกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามมาตรฐานและบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่ ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และปฏิทินการประชุมคณะกรรมการ โดยเชื่อมโยงกับกำหนดการประชุมมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การนำเสนอแผนและผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด

ดังนั้น ขั้นตอนการทำงานและข้อมูลสารสนเทศที่เก็บรวบรวมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินการตามแผนจะต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้กำกับดูแล โดยมีขั้นตอนกระบวนการตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ดังนี้

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีองค์ประกอบของคณะกรรมการ ดังนี้ ประธานกรรมการ (รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง) รองประธานกรรมการ คนที่ 1: (รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านนโยบายและแผน) คนที่ 2: (รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบุคคล) กรรมการ (รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดีที่เหลือ คณบดี หรือรองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ผู้อำนวยการสำนัก/สำนักงานตัวแทนผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจผู้อำนวยการกองแผนงาน สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย) กรรมการและเลขานุการ (ผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง) ผู้ช่วยเลขานุการ (หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีองค์ประกอบครบทั้งฝ่ายบริหารและผู้แทนส่วนงาน รวม 34 คน แต่งตั้งโดยอธิการบดี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามมาตรฐานของรัฐและหลักธรรมาภิบาล เป็นไปหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พ.ศ. 2562 ความว่า คณะกรรมการต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน โดยผู้มีอำนาจแต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้ปฏิบัติงานเริ่มจากการเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับ และแต่งตั้งโดยนายกสภามหาวิทยาลัย โดยทั้งหมดดำเนินการภายใต้กรอบพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ.2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 โดยผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตามคุณสมบัติและคุณลักษณะตามระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 เป็นบุคคลที่มีความเป็นกลาง และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางการเสนอรายชื่อผ่านการพิจารณาเป็นลำดับขั้น เริ่มจากการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แต่งตั้งโดยนายกสภามหาวิทยาลัย ตามกรอบพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งต้องเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 ได้กำหนดไว้

การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เป็นไปตามระเบียบวาระการประชุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการตามนโยบาย คู่มือและแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ ที่ประชุมจะจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา เมื่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบแล้วจึงนำเสนอแผนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป อนึ่ง เลขานุการคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะดำเนินการแจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยไปยังคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินการตามระเบียบวาระการประชุม จัดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการฯปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 โดยที่ประชุมมีหน้าที่พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ กลั่นกรอง ปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเมื่อคณะกรรมการมีมติเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะนำเสนอแผนดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ทั้งนี้ เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบแผนดังกล่าว งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะดำเนินการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม

การดำเนินงานด้านการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำหนดให้ดำเนินการจำนวน 3 ครั้งต่อปี ตามรอบระยะเวลา รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน โดยยึดตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานจะจัดทำเป็นรายงาน ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงในอนาคต เสนอให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามลำดับ และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (รอบ 12 เดือน) การดำเนินงานเป็นไปตามปฏิทินแผนการบริหารความเสี่ยง และปฏิทินการประชุมคณะกรรมการ โดยรอบการติดตามและรายงานผลมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 (รอบ 6 เดือน) ระยะเวลาติดตาม: เดือนตุลาคม – มีนาคม กำหนดส่งรายงาน: ภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 (รอบ 9 เดือน) ระยะเวลาติดตาม: เดือนเมษายน – มิถุนายน กำหนดส่งรายงาน: ภายในเดือนกรกฎาคม

ครั้งที่ 3 (รอบ 12 เดือน) ระยะเวลาติดตาม: เดือนกรกฎาคม – กันยายน กำหนดส่งรายงาน: ภายในเดือนตุลาคม พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับรอบปีงบประมาณถัดไป

การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เป็นไปตามระเบียบวาระการประชุม จัดขึ้นเพื่อร่วมกันพิจารณาทบทวน ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน หรือมีความเสี่ยงเร่งด่วน และการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงใน รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดยที่ประชุมจะจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ ที่ประชุมจะจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือนต่อ

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา เมื่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมีมติรับทราบผล และให้ข้อเสนอแนะ จึงนำเสนอแผนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป อนึ่ง เลขานุการคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะดำเนินการแจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยไปยังคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปตามระเบียบวาระการประชุม จัดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 โดยที่ประชุมมีหน้าที่พิจารณาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ให้ข้อเสนอแนะในการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ ที่ประชุมจะจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากที่ประชุมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (รอบ 12 เดือน) เพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การจัดส่งข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานระบบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อกองตรวจสอบภายใน และการประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานผลการดำเนินงานระบบการบริหารความเสี่ยงประจำปี ระดับมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุง รวมทั้งรับทราบความก้าวหน้าของระบบการบริหารความเสี่ยง หากคณะกรรมการตรวจสอบพบข้อบกพร่องในการดำเนินงาน จะมีการเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

เป็นการชี้ให้เห็นข้อจำกัด เงื่อนไข และข้อควรระวังที่ผู้ปฏิบัติงานต้องตระหนัก เพื่อป้องกันความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ดังนั้น การปฏิบัติงานตามคู่มือฉบับนี้ มีเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน ข้องสังเกต ข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสเกิดข้อบกพร่องและยกระดับคุณภาพการทำงาน โดยมีรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1

เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต้องมีตัวแทนจากฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยไม่ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดกันแห่งผลประโยชน์ ทั้งนี้ มีวาระการดำรงตำแหน่งตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม/พัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานและลดโอกาสเกิดข้อบกพร่อง
ขั้นตอนที่ 2 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องคัดเลือกจากบุคคลที่มีความเป็นกลาง ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 โดยการแต่งตั้งให้เป็นไปตามมติของสภามหาวิทยาลัย ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการดำเนินงาน และการกำหนดปฏิทินการประชุม	
การจัดทำปฏิทินกำหนดการประชุม	ในการจัดทำปฏิทินกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จะต้องกำหนดให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับปฏิทินการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การเสนอแผนและการรายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ลดความล่าช้า และป้องกันผลกระทบต่อกระบวนการถัดไปทั้งนี้ ปฏิทินกำหนดการประชุมควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี โดยกำหนดรอบการประชุมที่ชัดเจน ได้แก่ รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน พร้อมระบุวัน เวลา และผู้รับผิดชอบในการจัดประชุม เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถเตรียมข้อมูลและรายงานได้อย่างครบถ้วนและทันเวลา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	
การรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	1) ก่อนเริ่มการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ควรนำข้อเสนอแนะจากผลการดำเนินงานของกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา มาร่วมพิจารณา เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ควรมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างครอบคลุม ทั้งผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา หน่วยงานภายนอก และชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเสี่ยงในทุกมิติ 3) การรวบรวมข้อมูลควรดำเนินการจากหลายแหล่ง เช่น รายงานผลการดำเนินงาน, แบบสอบถาม, การสัมภาษณ์เชิงลึก, เวทีรับฟังความคิดเห็น และข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและน่าเชื่อถือ 4) ควรมีการจัดระบบการจัดเก็บและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผล
การวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง	1) ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาแบบฟอร์มรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พร้อมคำอธิบายที่กำกับไว้ เพื่อให้สามารถระบุข้อมูลได้ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด และควรใช้เครื่องมือเสริม เช่น SWOT, PESTEL หรือ Root Cause Analysis เพื่อช่วยวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง 2) ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจคู่มือการบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และประเมิน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยประกาศ 3) ต้องแยกแยะให้ชัดเจนระหว่าง ปัญหา (Issue) และ ความเสี่ยง (Risk) เนื่องจากการระบุปัญหาเป็นความเสี่ยงจะทำให้การจัดการไม่ตรงประเด็น ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเข้าใจความแตกต่างและเตรียมพร้อมในการจัดการทั้งสองอย่างอย่างเหมาะสม 4) ควรเชื่อมโยงกับ KPI/KRI: ระบุว่าความเสี่ยงแต่ละข้อสัมพันธ์กับตัวชี้วัดใด เพื่อให้การติดตามผลเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
	5) ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ต้องใช้ Risk Matrix ตามคู่มือที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนในการตีความค่าความเสี่ยงจากผลคูณของโอกาสและผลกระทบ 6) ทุกกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI) เพื่อช่วยลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น 7) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ต้องได้รับการกำหนดโดยฝ่ายบริหาร และต้องสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 8) ควรจัดเก็บหลักฐาน กำหนดให้มีการบันทึกผลการวิเคราะห์และการประเมินในระบบกลาง เพื่อใช้ตรวจสอบย้อนหลังและเป็นฐานข้อมูลสำหรับการปรับปรุงต่อไป
การเสนอ “ร่าง”แผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ	1) การเสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการตามปฏิทินกำหนดการประชุมที่มหาวิทยาลัยวางไว้ เพื่อให้การนำเสนอและการรายงานผลเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ลดความล่าช้า และป้องกันผลกระทบต่อกระบวนการถัดไป 2) การทบทวนและปรับปรุงร่างแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ควรนำเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา เช่น การวิเคราะห์ SWOT, การใช้ Risk Matrix, การวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบ (Root Cause Analysis) หรือการเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล (Benchmarking) เพื่อให้แผนมีความรอบด้านและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) ควรมีการบันทึกข้อเสนอแนะและการปรับปรุงแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นหลักฐานและข้อมูลอ้างอิงในการติดตามผลการดำเนินงานในรอบถัดไป การนำเสนอร่างแผนควรจัดทำในรูปแบบเอกสารและสื่อประกอบ เช่น ตารางสรุป, Infographic, หรือ PowerPoint เพื่อให้กรรมการเข้าใจสาระสำคัญได้อย่างชัดเจนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงสู่ส่วนงาน/หน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติจริง	1) ควรถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปยังกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้รับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ครบถ้วน ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ โดยเป็นไปตามกรอบแผนที่มหาวิทยาลัยกำหนด 2) การถ่ายทอดควรใช้หลายช่องทาง เช่น การประชุมชี้แจง, เอกสารเวียน, คู่มือปฏิบัติ, ระบบสารสนเทศภายใน (Intranet) หรือ Infographic เพื่อให้บุคลากรเข้าใจง่ายและเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก 3) ควรมีการรายงานผลการชี้แจง/อบรมต่อคณะกรรมการ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลถึงกลุ่มเป้าหมายครบถ้วน 4) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน/หน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความก้าวหน้าได้ตรงตามรอบระยะเวลา (6, 9, 12 เดือน) 5) ควรมีการจัดทำ Action Plan หรือแผนปฏิบัติการย่อยที่เชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถนำไปใช้จริงและตรวจสอบความคืบหน้าได้ 6) ควรมีการติดตามและประเมินผลการถ่ายทอดแผนอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำรายงานสรุปเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนในรอบถัดไป 7) การสร้างความเข้าใจร่วม และการรับรู้ การมีส่วนรวม (Awareness & Engagement) อาจจัดกิจกรรมอบรมหรือ Workshop เพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปใช้จริง
ขั้นตอนที่ 5 การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6/9/12 เดือน)	
การกำกับติดตาม การรวบรวม การสรุปผล	1) ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับกลับมา ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับแผนที่กำหนด หากข้อมูลไม่สมบูรณ์จะส่งผลให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถสะท้อนสถานการณ์จริงได้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
	2) ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบและทบทวนความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยพิจารณาว่าข้อมูลที่ผู้รับผิดชอบรายงานกลับมามีความสอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่ เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนและข้อบกพร่องในการสรุปผล 3) ควรมีการกำหนด Checklist หรือแบบฟอร์มมาตรฐาน สำหรับการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทุกหน่วยงานรายงานผลในรูปแบบเดียวกัน ลดความเสี่ยงจากการตีความที่แตกต่าง 4) ควรมีการใช้ ระบบสารสนเทศหรือ Dashboard ในการรวบรวมและติดตามผล เพื่อเพิ่มความถูกต้อง ความรวดเร็ว และความโปร่งใสในการรายงาน 5) การสรุปผลควรจัดทำเป็นรายงานที่มีทั้งเชิงปริมาณ (ตัวเลข, สถิติ) และเชิงคุณภาพ (ข้อเสนอแนะ, ปัญหา, อุปสรรค) เพื่อให้คณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างรอบด้าน 6) ควรมีการนำเสนอผลการติดตามต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยตามรอบการประชุมที่กำหนด เพื่อให้สามารถให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแผนได้ทันเวลา 7) การเก็บหลักฐานประกอบ เช่น รายงานหน่วยงาน, บันทึกการประชุม, หรือเอกสารตรวจสอบ เพื่อใช้ในการ Audit และการปรับปรุงต่อไป 8) การเชื่อมโยงกับ KPI/KRI เพื่อให้การติดตามผลสะท้อนความสำเร็จและความเสี่ยงที่แท้จริง
การเสนอผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ	1) การเสนอผลการดำเนินงานต้องดำเนินการตามปฏิทินกำหนดการประชุม เพื่อให้การนำเสนอและการรายงานผลเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ลดความล่าช้า และป้องกันผลกระทบต่อกระบวนการถัดไป 2) การทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ควรนำเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา เช่น การวิเคราะห์ SWOT, Risk Matrix, Root Cause Analysis หรือ Benchmarking เพื่อให้การปรับปรุงแผนมีความรอบด้านและทันต่อสถานการณ์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
	3) การรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องเสนอเป็นวาระเพื่อพิจารณาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ที่ประชุมสามารถให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ทบทวน และแก้ไขได้ทันเวลาและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 4) ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พร้อมสรุปข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุง เพื่อให้กรรมการสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ควรมีการบันทึกข้อเสนอแนะและมติที่ประชุมอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นหลักฐานและข้อมูลอ้างอิงในการติดตามผลการปรับปรุงในรอบถัดไป 6) ควรสื่อสารผลการประชุมแจ้งไปยังส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการรายงานระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน	
จัดส่งข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	1) ต้องตรวจสอบและสอบทานความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลก่อนดำเนินการจัดส่ง เพื่อป้องกันความผิดพลาดของเอกสาร 2) ควรจัดทำรายงานในรูปแบบมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและสามารถเปรียบเทียบได้ในแต่ละปีงบประมาณ 3) ควรมีการแนบเอกสารประกอบ เช่น รายงานผลการติดตามรอบ 6/9/12 เดือน, ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, และข้อมูลจากกองตรวจสอบภายใน เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อมูลครบถ้วนในการพิจารณา 4) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดส่งข้อมูลอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดระยะเวลาในการส่ง เพื่อให้เป็นไปตามปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ 5) หากพบข้อบกพร่องหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

3.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นฐานความรู้และแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

3.4.1 แนวคิด/ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

แนวคิด COSO ERM (Enterprise Risk Management) มาจากคณะกรรมการ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในสหรัฐอเมริกา ปี 1985 โดยองค์กรวิชาชีพด้านการบัญชีและการตรวจสอบ เพื่อพัฒนามาตรฐานด้านการควบคุมภายในและลดการรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้องและการทุจริต

1992: เผยแพร่ *Internal Control—Integrated Framework* กลายเป็นมาตรฐานสากลด้านการควบคุมภายใน

2004: พัฒนา *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* ขยายจากการควบคุมภายในสู่การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

2017: ปรับปรุงเป็น *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* เน้นการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก (Components) และ 20 หลักการ (Principles) ที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

1. Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร)
   1) การกำกับดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Board Risk Oversight)
   2) การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน (Operating Structures)
   3) การกำหนดวัฒนธรรมที่ต้องการ (Desired Culture)
   4) การแสดงคุณค่าหลักขององค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)
   5) การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์)
   1) การวิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Analyzes Business Context)
   2) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)
   3) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)
   4) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)
3. Performance (การปฏิบัติและการจัดการความเสี่ยง)

1) การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

2) การประเมินความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

3) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

4) การเลือกและดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

5) การพัฒนา Portfolio View ของความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4. Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง)

1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

2) การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

3) การปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in ERM)

5. Information, Communication & Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน)

1) การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Leverages Information and Technology)

2) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายในองค์กร (Communicates Risk Information)

3) การรายงานความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Reports on Risk, Culture, and Performance)

COSO ERM เป็น กรอบการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการเข้ากับการบริหารองค์กร โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การประเมินและตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถ สร้างคุณค่าและความยั่งยืนได้ในระยะยาว ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิด COSO ERM คือการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าและความยั่งยืน โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปจนถึงการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร COSO ERM ไม่ใช่เพียงการควบคุมความเสี่ยง แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและลดความไม่แน่นอน

2. องค์ประกอบหลัก 8 ประการ (COSO Cube) COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน

ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์ก

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. หลักการสำคัญของ COSO ERM ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่บอร์ดผู้บริหาร ไปจนถึงหน่วยงานย่อย สร้างคุณค่า (Value Creation) โดยใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาสในการพัฒนา ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic Risk Management) ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอ

4. เป้าหมายของ COSO ERM เพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2561) กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในระบบงานที่สำคัญขององค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกยุคแห่งความไม่แน่นอนในปัจจุบัน องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่ได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework การบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามแนวคิดของคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยแบ่งออกเป็น 20 หลักการ 5 องค์ประกอบ คือ 1) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) 2) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) 3) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) 4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) และ 5) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน)

สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย (2563) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รูปแบบการดำเนินพันธกิจภายในมหาวิทยาลัยที่ท้าท้ายอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขับเคลื่อนผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบรอบคอบ กระชับ ชัดเจน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรทั้งในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคล สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่บูรณาการหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้สร้างโอกาส ป้องกันภัยคุกคาม ก่อเกิดคุณค่าใหม่ เพื่อเอื้อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ศรันย์ ชูเกียรติ และคณะ (2563) ได้นิยามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับบการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553) โดยการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีการจำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2559) โดยมหาวิทยาลัยได้เลือกประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO (ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประเภท ตามมาตรฐานของ COSO-ERM) เพื่อมาผสมผสานเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2561) โดยสถาบันได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO-Enterprise Risk Management - Integrated Framework - 2004 ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้และมีคุณค่าสูงสุดเมื่อผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล (ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, 2562) โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ 3) ด้านการเงินและการรายงาน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565) โดยกำหนดกรอบการดำเนินงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) ของ คณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM 2017) การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ที่เชื่อมโยงกับลักษณะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ Strategic Risk, Financial Risk, Operational Risk, Compliance Risk, Reputation Risk และ Disaster Risk

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น (กองยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2565) โดยได้นำกรอบแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนงาน หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Compliance Risk)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามคู่มือแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (คณะกรรมการดำเนินงานด้านความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๖๕) โดยการพัฒนาระบบความเสี่ยงจากกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์เชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาประยุกต์ใช้เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประเภท ตามมาตรฐานของ (COSO-ERM) เพื่อมาผสมผสานเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

จากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (*Enterprise Risk Management: ERM*) ของ

คณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาบูรณาการและปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีศักยภาพและความพร้อมที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้ ซึ่งการดำเนินงานย่อมสะท้อนถึงบริบทและตัวตนของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ โดยขึ้นอยู่กับความพร้อม ขีดความสามารถ และการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

3.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรวรรณ ลีลาเกียรติวณิช (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงมากที่สุดคือ การวางแผนผู้บริหารควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ใส่ใจ มีวินัย และกระจายอำนาจในการสั่งการการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์ (2562) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO-ERM ซึ่งเป็นกรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบเบื้องต้นของ COSO-ERM 2017 มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ 3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน 4) การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข และ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน หลังการวิเคราะห์ สรุปเหลือ 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร 2) ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข และ 3) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน

ทัชชกร ยุวัฒนา (2561) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษา ควรสวนดุสิต ผลการศึกษา พบว่า การนำ COSO ERM 2017 มาใช้ในองค์กรช่วยให้การบริหารความเสี่ยงถูกบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์องค์กร การบริหารความเสี่ยงถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นองค์กรต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การดำเนินงานจริงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

สุภลัคน์ จงรักษ์ (2562) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงเรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม ผลการศึกษา พบว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงเปรียบเสมือนแผนพิเศษ ที่ช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด เน้นการผสมผสานเป้าหมายองค์กรเข้ากับผลการดำเนินงาน เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงสำคัญต้องถูกกำหนดเป็นกระบวนการทำงานเพื่อลดโอกาสความเสียหาย และต้องมีการกำกับ ติดตาม และควบคุม ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์ กฎหมาย และภาพลักษณ์องค์กร การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร

ธิดารัตน์ ขันธวิจารณ์ (2563) ศึกษาเรื่องการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรไทยยังขาดการใช้การคาดการณ์อนาคต ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง พบปัญหาความร่วมมือในการทำงาน อันเกิดจากโครงสร้างองค์กร และทัศนคติของบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

ณัฐพัชร์ นวลมณีฐิติ (2563) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีต่อมูลค่ากิจกรรมที่วัดโดยใช้ Tobin’s Q ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับกิจการที่ดี (Good Governance) นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรกำหนดให้ทุกบริษัทต้องสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

พอรุ้ง แสงนวล (2563) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการศึกษา พบว่า บทบาทผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความเสี่ยงและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความท้าทาย เพื่อพัฒนาและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรด้วย วิธีการ กระบวนการ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลผลิตที่สังคมยอมรับและแข่งขันได้ในระดับสากล ผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างโปร่งใส ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงรุกพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง การศึกษาสภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กรและเพิ่มมูลค่าการศึกษา

นุกูล แดงภูมี (2564) ศึกษาเรื่อง“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)” เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ผลการศึกษา พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความตระหนักและความร่วมมือจากบุคลากรทุกส่วนงาน มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำเทคนิควิธีการบริหารความเสี่ยง มีผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง อีกทั้ง ต้องมีการพัฒนา

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ขัตติยา ด้วงสำราญ (2564) ศึกษาเรื่อง บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไร้วิกฤต ผลการศึกษา พบว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารจัดขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การประเมินความเสี่ยง (กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมิน ตอบสนอง) 3) กิจกรรมการควบคุม 4) ข้อมูลและการสื่อสาร และ 5) การติดตาม โดยองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแรง มีความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน และให้ความสำคัญเทียบเท่ากับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ วัฒนธรรมและความสามารถใน การบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง รวมถึงมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยทั้งหมดสะท้อนว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์องค์กร โดยมีผู้บริหารที่มีบทบาทเข้มแข็ง ใช้กรอบมาตรฐานสากล COSO ERM และได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นคง ยั่งยืน และเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษา และสังคม ทั้งนี้ ยังพบว่าหลายองค์กรใช้กรอบ COSO ERM เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความเสี่ยง ทั้งในภาคธุรกิจและการศึกษา โดยการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ขณะเดียวกันบทบาทผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง การกำกับกิจการที่ดีและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญ รวมถึงการวัดผลด้วย KPI และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังประสบปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ อันเนื่องมาจาก โครงสร้างองค์กร และทัศนคติของผู้นำและบุคลากรที่มีต่อการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่าง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน (Internal Control) รวมถึงการวิเคราะห์และการระบุความเสี่ยงที่มักสับสนระหว่าง “ปัญหา” และ “ความเสี่ยง”

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิด COSO ERM โดยปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย พร้อมจัดทำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับทุกส่วนงาน และส่งเสริมให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน และปฏิบัติตามแนวทางในทิศทางเดียวกัน ประเภทความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนด ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

อีกทั้ง มหาวิทยาลัยกำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

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)

บทที่ 4
เทคนิคในการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้อธิบายเทคนิคการปฏิบัติงานโดยละเอียด ครอบคลุมการดำเนินงานที่สามารถทดแทนกันได้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนด เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ดังนี้

4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน

4.2 การวิเคราะห์กระบวนทำงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/เทคนิคในการปฏิบัติงาน

4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน

ปฏิทินกิจกรรมแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามกิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2

ปฏิทินกิจกรรมแผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การปฏิบัติงาน/ ปี พ.ศ.	**เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)**											
	ต.ค.	**พ.ย.**	**ธ.ค.**	**ม.ค.**	**ก.พ.**	**มี.ค.**	**เม.ย.**	**พ.ค.**	**มิ.ย**	**ก.ค**	**ส.ค.**	**ก.ย.**
	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน												
1.1 การรวบรวมรายนามผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงาน บุคคลากรที่ได้รับมอบหมายภาระกิจงานบริหารความเสี่ยง และผู้ที่เกี่ยวข้อง											↔	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.
ปี พ.ศ.	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
1.2 การจัดทำยก “ร่าง” คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน											↔	↔
1.3 การเสนอยก“ร่าง” คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน												↔
ขั้นตอนที่ 2 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระดำรงตำแหน่ง 3 ปี)												
2.1 การรวบรวมประวัติส่วนตัวผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติและลักษณะตามระเบียบฯ ที่กำหนด						↔						
2.2 การเสนอรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 1) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 3) สภามหาวิทยาลัย								↔	↔	↔	↔	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.
ปี พ.ศ.	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
2.3 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้												↔
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ												
3.1 รับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ											↔	
3.2 การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่คาดว่ามีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย									↔	↔	↔	↔
3.3 การจัดทำยก“ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	↔										↔	↔
3.4 การเสนอ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงปม. 1)คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		↔										

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.
ปี พ.ศ.	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย		←→										
3.5 การเสนอแผนบริหารความประจำปีงบประมาณ 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2) สภามหาวิทยาลัย			←→									
			←→	←→								
3.6 การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ			←→	←→								
ขั้นตอนที่ 4 การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และรอบ 12 เดือน)												
4.1 การกำกับ ติดตาม รวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน					←→ 6M			←→ 9M			←→ 12M	
4.2 การจัดทำยก “ร่าง” รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน						←→ 6M			←→ 9M		←→ 12M	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.
ปี พ.ศ.	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
4.3 การเสนอ “ร่าง” รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน 1) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย		12M 12M						6M 6M			9M 9M	
4.4 การเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน			12M					6M			9M	
4.5 การเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (รอบ 12 เดือน)			12M									

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือน/ปี พ.ศ. (1 ตุลาคม 25X1- 30 กันยายน พ.ศ.25X2)											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค	ส.ค.	ก.ย.
ปี พ.ศ.	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2
ขั้นตอนที่ 5 การรายงานระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน												
5.1 รวบรวมข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง และร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง		←	12M →									

ตารางที่ 3

ตารางสรุปการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบหลัก	เอกสาร/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม (ต้นปีงบประมาณ)	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง/ กองพัฒนาคุณภาพ/อธิการบดี	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	มิถุนายน - ตุลาคม (ต้นปีงบประมาณ)	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/ หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง/ กองพัฒนาคุณภาพ/ สภามหาวิทยาลัย	- ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 - พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบหลัก	เอกสาร/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
การรวบรวมข้อมูลสานสนเทศที่เกี่ยวข้อง	มิถุนายน – ตุลาคม	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง	คู่มือบริหารความเสี่ยง
การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	พฤศจิกายน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ / นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง	- คู่มือบริหารความเสี่ยง - แนวทางการดำเนินงานประจำปี
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	พฤศจิกายน	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/ หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง/ กองพัฒนาคุณภาพ / คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- นโยบายบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ - คู่มือบริหารความเสี่ยง - แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564
การนำเสนอแผนต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา	พฤศจิกายน – ธันวาคม	กองพัฒนาคุณภาพ/ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 - แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564
การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน	รอบ 6 เดือน (เมษายน) รอบ 9 เดือน (กรกฎาคม) รอบ 12 เดือน (กันยายน)	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/ ผู้ประสานงานหน่วยงาน	- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 - แนวทางการดำเนินงานประจำปี

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบหลัก	เอกสาร/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน	รอบ 6 เดือน (พฤษภาคม) รอบ 9 เดือน (สิงหาคม) รอบ 12 เดือน (ตุลาคม)	ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง/ หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	แนวทางการดำเนินงานประจำปี
การนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	ธันวาคม - มกราคม	คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย / สภามหาวิทยาลัย	พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

4.2 การวิเคราะห์กระบวนทำงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/เทคนิคในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและสามารถทดแทนกันได้โดยไม่กระทบต่อมาตรฐานการทำงาน

4.2.1 การวิเคราะห์กระบวนทำงาน (SIPOC Model) ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบ 8 ประการของ COSO ERM

รายละเอียดของการวิเคราะห์กระบวนงานทำงานภาพรวมที่สามารถทำให้ทำงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานตามองค์ประกอบ 8 ประการของ COSO ERM ดังภาพ

ภาพที่ 5

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ตามองค์ประกอบ 8 ประการของ COSO ERM

จากภาพที่ 5 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ตามองค์ประกอบ 8 ประการของ COSO ERM กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนงาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีความยั่งยืน กระบวนการนี้สามารถอธิบายได้ตามกรอบ SIPOC ดังนี้

1. Supplier (ผู้ส่งมอบข้อมูล/ผู้เกี่ยวข้องต้นทาง) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งมอบข้อมูล นโยบาย หรือปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี 2) หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/กอง 3) หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักศึกษา บุคลากร ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน และ 5) คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง ผู้ส่งมอบเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความครบถ้วนและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย

2. Input (ข้อมูลนำเข้า) ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน–ภายนอก วัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลด้านการเงิน การดำเนินงาน และผลการประเมินต่าง ๆ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบสารสนเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยง

3. Process (กระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM) กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 8 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1) Internal Environment – สภาพแวดล้อมภายใน กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการกำกับดูแล บทบาทหน้าที่ และค่านิยมด้านความโปร่งใส เพื่อสร้างพื้นฐานของระบบบริหารความเสี่ยง

2) Objective Setting – การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ Risk Appetite ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3) Event Identification – การระบุเหตุการณ์เสี่ยง วิเคราะห์เหตุการณ์เสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

4) Risk Assessment – การประเมินความเสี่ยง ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

5) Risk Response – การตอบสนองความเสี่ยง กำหนดแนวทางตอบสนอง เช่น ลด (Mitigate) โอน (Transfer) ยอมรับ (Accept) หลีกเลี่ยง (Avoid)

6) Control Activities – กิจกรรมควบคุม จัดทำมาตรการควบคุมเพื่อให้การตอบสนองความเสี่ยงเกิดผลจริง เช่น นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ระบบตรวจสอบ

7) Information & Communication – ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนที่สอดคล้องกัน และรายงานผลต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำ

8) Monitoring – การติดตามและประเมินผล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน ประเมิน KRI วิเคราะห์แนวโน้ม และปรับปรุงแผนให้ทันต่อสถานการณ์

4. Output (ผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ 2) รายงานการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน 3) แผนตอบสนองความเสี่ยงและมาตรการควบคุม 4) ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ 5) ผลการติดตามและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์เหล่านี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

5. Customer (ผู้รับผลลัพธ์) ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากระบบบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 2) หน่วยงานภายใน ได้แก่ คณะ สำนัก สำนักงาน หน่วยงานวิสาหกิจ 3) หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (สป.อว.) และ 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา บุคลากร ชุมชน ภาคอุตสาหกรรม

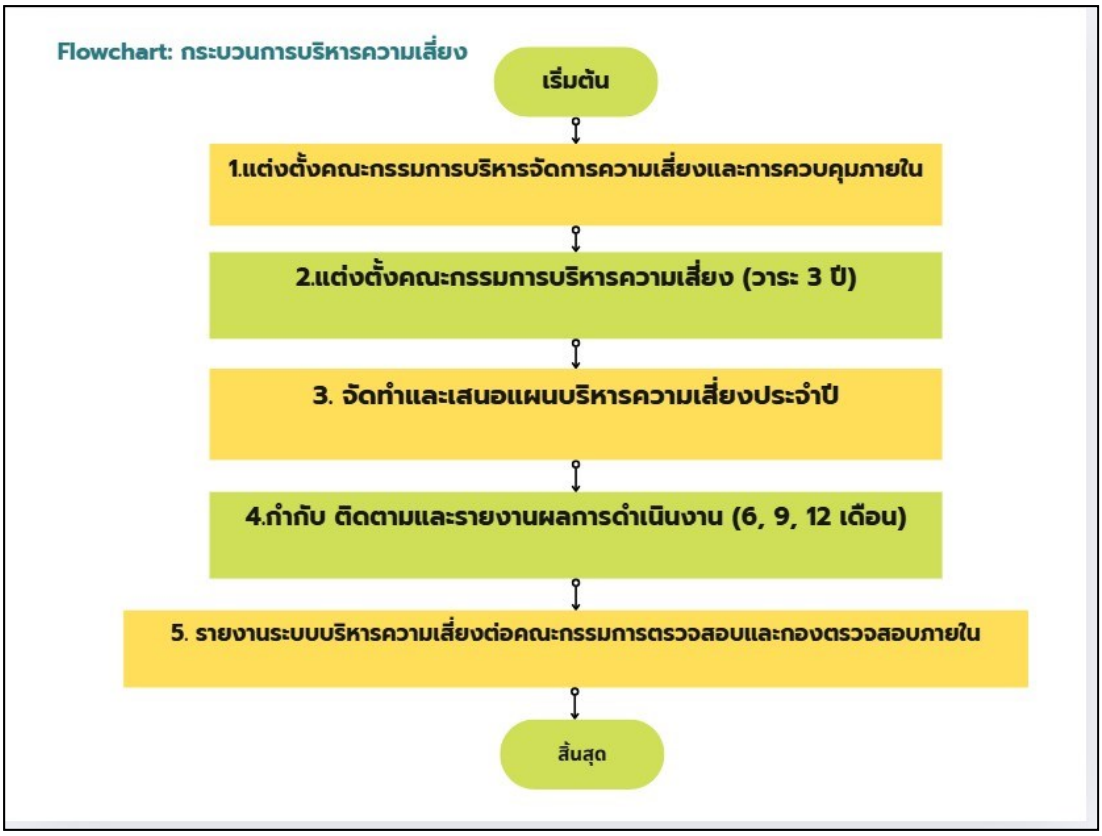
สรุปภาพรวม SIPOC ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ตาม COSO ERM แสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุพันธกิจได้อย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน

4.2.2 ผังกระบวนการปฏิบัติงาน (SIPOC Model และ Flowchart) การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบ โปร่งใส และมีการกำกับดูแลอย่างรอบด้าน โดยเริ่มต้นจากการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดของกระบวนการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนซึ่งจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก มีกระบวนการปฏิบัติงาน Flowchart ดังภาพ

ภาพที่ 6

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Flowchart การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย 5 ขั้นตอนหลัก



จากภาพที่ 6 ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Flowchart การบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย 5 ขั้นตอนหลัก มีรายละเอียดดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทุกอย่างเริ่มต้นจากการแต่งตั้ง “คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีความต่อเนื่องและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (คณะกรรมการบุคคลภายใน) แต่งตั้งโดยอธิการบดี (ขั้นตอนนี้เป็นฐานรากของระบบบริหารความเสี่ยงทั้งหมด)

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกลั่นกรองและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง มีความเป็นทางการ มีอำนาจหน้าที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องในวาระ 3 ปี (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย (ขั้นตอนนี้เป็นกลไกกำกับดูแล (Governance) ระดับสูง)

3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เมื่อคณะกรรมการได้รับการแต่งตั้งแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะดำเนินการจัดทำ “แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี” โดยพิจารณาจากบริบทของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านกลยุทธ์ การเงิน การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และชื่อเสียง เพื่อให้แผนมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ขั้นตอนนี้ เป็น “แผนแม่บท” ที่กำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงทั้งปี)

4. การกำกับ ติดตาม และรายงานผล แผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้นจะถูกนำไปปฏิบัติจริงในแต่ละส่วนงาน โดยมีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลา ได้แก่

- รายงานผลทุก 6 เดือน
- รายงานผลทุก 9 เดือน
- รายงานผลครบปี (12 เดือน)

การติดตามผลนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถประเมินได้ว่าแผนที่วางไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด และสามารถปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้ทันต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (ขั้นตอนนี้ เป็นกลไก “ควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement))

5. การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและกองตรวจสอบภายใน ผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงจะถูกจัดทำเป็นรายงานและส่งต่อให้ “คณะกรรมการตรวจสอบ” และ “กองตรวจสอบภายใน” เพื่อให้เกิดการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ และเพื่อยืนยันว่าการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (ขั้นตอนนี้ เป็นกลไกตรวจสอบอิสระ (Independent Assurance))

สิ้นสุดกระบวนการ (และเริ่มต้นใหม่ในรอบถัดไป) เมื่อครบวาระการรายงานและประเมินผล คณะกรรมการจะใช้ข้อมูลที่ได้ในการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีถัดไป และเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งอย่างเป็นวัฏจักร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นระบบที่มีชีวิตและสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง

จากกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน สามารถอธิบายกระบวนการทำงาน SIPOC และกระบวนการปฏิบัติงาน Flowchart อย่างละเอียด ดังนี้

1) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีความเป็นทางการ โปร่งใส และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกระดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 7

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากภาพที่ 7 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กระบวนงานนี้ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ข้อมูลนำเข้าหลากหลาย และขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบตามลำดับขั้น ดังนี้

1. Supplier – ผู้ส่งมอบข้อมูล กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการได้รับข้อมูลจากหลายฝ่าย ได้แก่ ส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดส่งรายชื่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยง หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี อธิการบดี ผู้ส่งมอบเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ทำให้การแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นไปอย่างครบถ้วนและถูกต้อง

2. Input – ข้อมูลนำเข้า ข้อมูลที่จำเป็นต่อการดำเนินกระบวนการ ได้แก่ รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง บันทึกข้อความแจ้งเวียนเพื่อขอรายชื่อ เอกสารตอบกลับรายชื่อและ

ตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2562 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่องมอบหมายอำนาจหน้าที่ ข้อมูลเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

3. Process – กระบวนการดำเนินงาน กระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนไปยังทุกส่วนงาน เพื่อขอรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยง จากนั้นรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2: จัดทำ “ร่าง” คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้ปฏิบัติงานจัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้ง โดยระบุรายชื่อประธาน รองประธาน กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ ตามโครงสร้างที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3: เสนอร่างคำสั่งตามลำดับขั้นบังคับบัญชา ร่างคำสั่งถูกเสนอผ่านลำดับขั้น ดังนี้ หัวหน้างาน ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี และอธิการบดี ตามลำดับแต่ละระดับจะตรวจสอบ และให้ความเห็นชอบก่อนส่งต่อ

ขั้นตอนที่ 4: อธิการบดีลงนามคำสั่งแต่งตั้ง เมื่อร่างคำสั่งผ่านการพิจารณาจากทุกระดับ อธิการบดีจะลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ

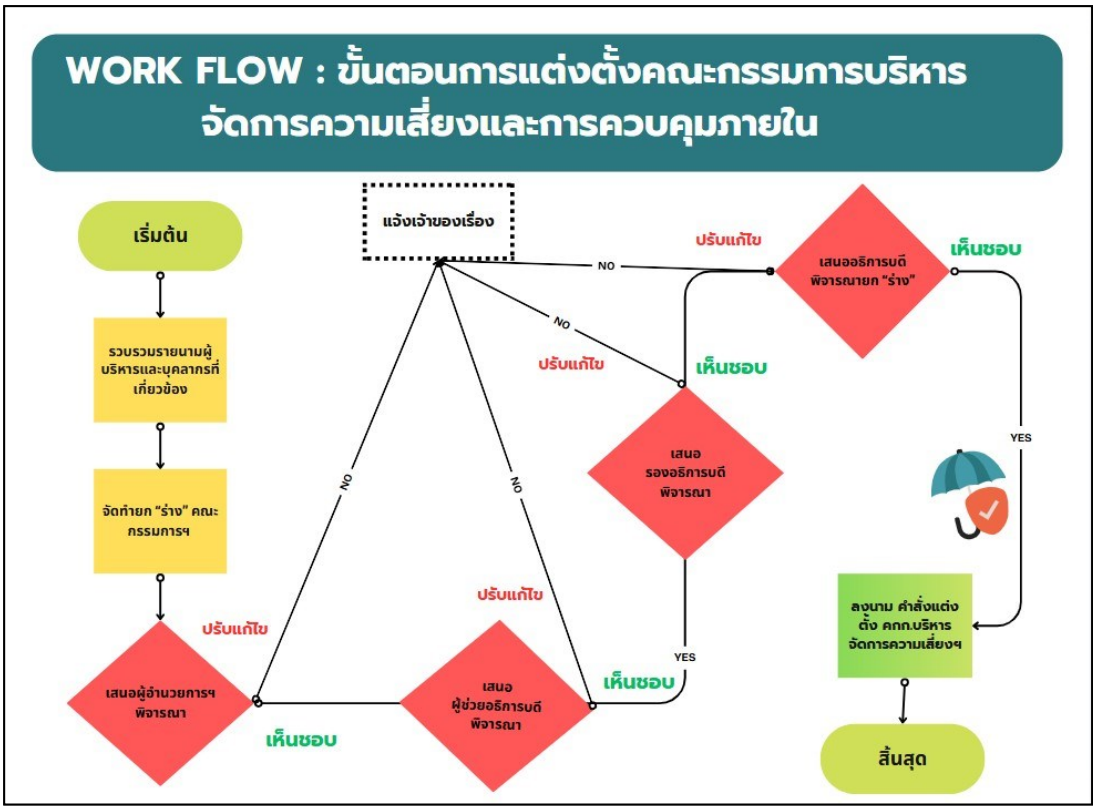
ขั้นตอนที่ 5: แจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งต่อทุกส่วนงาน ผู้ปฏิบัติงานแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งไปยังทุกส่วนงาน เพื่อให้ทราบและถือปฏิบัติ

4. Output – ผลลัพธ์ของกระบวนการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ลงนามแล้ว รายชื่อคณะกรรมการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นทางการ เอกสารแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งไปยังทุกส่วนงาน ผลลัพธ์เหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการที่พร้อมปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

5. Customer – ผู้รับผลลัพธ์ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากกระบวนการนี้ ได้แก่ อธิการบดี (ผู้ลงนามคำสั่ง) รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาพที่ 8

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



จากภาพที่ 8 ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กระบวนการนี้ต้องอาศัยข้อมูลจากหลายส่วนงาน และต้องผ่านการพิจารณาตามลำดับขั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีความเหมาะสมและสามารถกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 3 ช่วงหลัก ดังนี้

1. รวบรวมรายนามและข้อมูลคนที่จะเป็นกรรมการ
2. จัดทำและกลั่นกรอง “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ”
3. เสนอผ่านสายบังคับบัญชา จนถึงอธิการบดีลงนาม และแจ้งเวียนคำสั่ง

ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมรายนามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นจากการเตรียม “ฐานรายชื่อ” คนที่จะมาเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยมีรายละเอียดงาน ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ “บันทึกข้อความแจ้งเวียน” ไปยังทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ขอให้แต่ละส่วนงานส่งรายชื่อ ผู้บริหารที่กำกับดูแลด้านบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมายภารกิจบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์คือ รวบรวมรายนามเพื่อใช้แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เมื่อส่วนงานส่งกลับมาแล้ว ผู้ปฏิบัติงาน “กำกับติดตาม” ให้ส่งครบ รวบรวม ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของ ชื่อ–นามสกุล ตำแหน่ง และหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน เอกสารอ้างอิงสำคัญ ได้แก่ หลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (ใช้เป็นแนวทางโครงสร้างองค์ประกอบของคณะกรรมการให้เหมาะสมกับภารกิจภาครัฐ) ระยะเวลา ช่วงเดือนกันยายน (ประมาณ 3 วัน) ขั้นตอนนี้ทำให้มี “ฐานข้อมูลรายชื่อกรรมการที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ราชการ” ก่อนเข้าสู่การร่างคำสั่ง

ขั้นตอนที่ 2: การจัดทำ “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” การเปลี่ยน “รายชื่อ” ให้กลายเป็น “โครงสร้างคณะกรรมการ” ในรูปแบบคำสั่งมหาวิทยาลัย รายละเอียดงาน ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ” โดยกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ ได้แก่

1) รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง เป็น ประธานกรรมการ
2) รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านนโยบายและแผน เป็น รองประธานคนที่ 1
3) รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบุคคล เป็น รองประธานคนที่ 2
4) รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ที่เหลือ เป็น กรรมการ
5) ระดับคณะ/วิทยาลัย คณบดี และ/หรือ รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีที่กำกับดูแลด้านบริหารความเสี่ยง เป็น กรรมการ
6) ระดับสำนักผู้อำนวยการสำนัก เป็น กรรมการ
7) ระดับสำนักงานผู้อำนวยการสำนักงาน เป็น กรรมการ
8) หน่วยงานวิสาหกิจ ตัวแทนผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ 1 คน เป็นกรรมการ
9) ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็น กรรมการ
10) ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ เป็น กรรมการ
11) หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ
12) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

หลังร่างแล้วเสร็จ ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม ตรงตามหลักเกณฑ์และบริบทมหาวิทยาลัย ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน โดยเอกสารอ้างอิงตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 (ใช้กำกับรูปแบบคำสั่งการร่าง การใช้ถ้อยคำ และโครงสร้างเอกสาร) ระยะเวลาการดำเนินงาน ช่วงเดือนกันยายน (ประมาณ 1 วัน) ขั้นตอนนี้ทำให้ได้ “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ” ที่ทั้งถูกต้องตามสารบรรณ และเหมาะกับโครงสร้างมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3: เสนอ “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ” ผ่านสายบังคับบัญชา โดยมี “สายอนุมัติหลายชั้น” เพื่อให้ร่างคำสั่งผ่านการกลั่นกรองจากทั้งเชิงวิชาการบริหารความเสี่ยง และเชิงบริหารมหาวิทยาลัย รายละเอียดงาน (ลำดับการเสนอ) ผู้ปฏิบัติงานนำ “ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ” เสนอผ่านสายบังคับบัญชา ดังนี้

1) เสนอหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณากลั่นกรองด้านเนื้อหาและโครงสร้าง

2) เสนอต่อผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ พิจารณากลั่นกรองในฐานะผู้บริหารหน่วยงานเจ้าภาพหลักของระบบ

3) เสนอต่อผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยง พิจารณากลั่นกรองในเชิงนโยบาย/ภาพรวมงานบริหารความเสี่ยง

4) เสนอต่อรองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองพัฒนาคุณภาพ พิจารณากลั่นกรองในเชิงบริหาร ระดับมหาวิทยาลัย

5) เสนอต่ออธิการบดี พิจารณาเห็นชอบ และลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เมื่อทุกขั้นพิจารณาเห็นชอบแล้ว ถือว่าร่างคำสั่งผ่านการกลั่นกรองครบทุกระดับ ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี และ (ปลายทาง) อธิการบดี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง มอบหมายอำนาจหน้าที่กำกับดูแลฯ (ใช้เป็นฐานอ้างอิงอำนาจการลงนาม/กำกับ) ระยะเวลาในการดำเนินงาน ช่วงเดือนกันยายน (ประมาณ 3 วัน) เมื่อคำสั่งลงนามแล้วเสร็จและแจ้งเวียนแล้ว กระบวนการถือว่า “สิ้นสุด”คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงถือว่าเริ่มต้นปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นทางการ

2) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี)

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เนื่องจากคณะกรรมการชุดนี้มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในภาพรวม การแต่งตั้งจึงต้องผ่านขั้นตอนที่รอบคอบและมีการกลั่นกรองหลายระดับ โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน ดังภาพและรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 9

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: กระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี)

จากภาพที่ 9 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: กระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. Supplier – ผู้ส่งมอบข้อมูล กระบวนการนี้เริ่มต้นจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลและกลั่นกรองเบื้องต้น ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยง หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี สภามหาวิทยาลัย (ผู้มีอำนาจแต่งตั้งขั้นสุดท้าย) ผู้ส่งมอบเหล่านี้ทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอรายชื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอย่างเป็นทางการ

2. Input – ข้อมูลนำเข้า ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย1) ประวัติและคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นไปตามระเบียบ 2) รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ครบองค์ประกอบตามข้อบังคับ 3) พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 4) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และฉบับแก้ไข และ 5) ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานสำคัญในการกลั่นกรองและเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เหมาะสม

3. Process – กระบวนการดำเนินงาน กระบวนการแต่งตั้งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมประวัติและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ (มีนาคม – 15 วัน) ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงเริ่มจากการรวบรวมประวัติและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามระเบียบ จากนั้นหัวหน้างานและผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพจะทำการ กลั่นกรองภายในส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจว่ารายชื่อมีความเหมาะสม ครบถ้วน และสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2: เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามลำดับขั้น (พฤษภาคม–กรกฎาคม) รายชื่อที่ผ่านการกลั่นกรองจะถูกเสนอผ่านลำดับขั้นดังนี้ 1) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และ 3) สภามหาวิทยาลัย แต่ละระดับจะพิจารณา กลั่นกรองและให้ความเห็นชอบตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการเสนอมีความเหมาะสมทั้งด้านคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเป็นกลาง

ขั้นตอนที่ 3: ทาบทามและออกคำสั่งแต่งตั้ง (กรกฎาคม–กันยายน – 15 วัน) เมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำหนังสือทาบทามเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 2) รวบรวมแบบตอบรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3) แจ้งผลต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัดทำคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และ4) เสนอนายกสภามหาวิทยาลัยลงนามคำสั่งแต่งตั้ง เมื่อคำสั่งลงนามแล้ว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดใหม่จะเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในวาระ 3 ปี

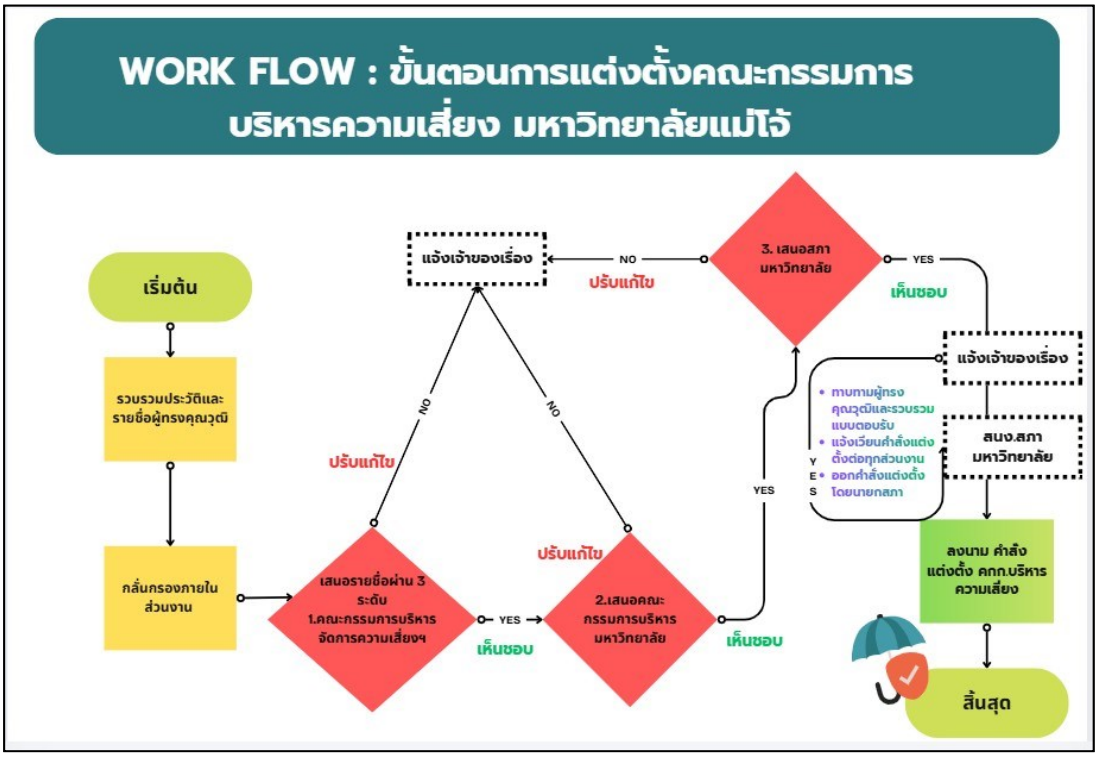
4. Output – ผลลัพธ์ของกระบวนการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ ได้แก่ 1) รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านการกลั่นกรองและได้รับความเห็นชอบ 2) หนังสือทาบทามและแบบตอบรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ลงนามโดยนายกสภามหาวิทยาลัย

และ 4) ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผลลัพธ์เหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการที่มีความพร้อมและมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ

5. Customer – ผู้รับผลลัพธ์ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากกระบวนการนี้ ได้แก่ 1) สภามหาวิทยาลัย (ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง) 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 3) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ 4) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับแต่งตั้ง 5) ส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น

ภาพที่ 10

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี)



จากภาพที่ 10 ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี) โดยกระบวนการสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกโครงสร้างบริหาร” และมีความสำคัญอย่างมาก เพราะคำสั่งนี้มีอายุวาระ 3 ปี และเกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยโดยตรง เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ คัดคนที่เหมาะสม (ตามกฎหมายและข้อบังคับ) โดยการกลั่นกรองผ่าน

3 คณะกรรมการหลัก อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ ทาบทามและรับคำตอบรับ ออกคำสั่งแต่งตั้งโดยนายกสภาฯ จนกลายเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วาระ 3 ปีอย่างเป็นทางการ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) รวบรวมประวัติผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติครบตามระเบียบ

2) เสนอรายนามให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย พิจารณา ตามลำดับ

3) ทาบทาม รับคำตอบรับ และออกคำสั่งแต่งตั้งโดยนายกสภามหาวิทยาลัย

กระบวนการดังกล่าวต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ รอบคอบ และโปร่งใส เนื่องจากคณะกรรมการชุดนี้ มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในภาพรวม การแต่งตั้งจึงต้องผ่านการกลั่นกรองหลายระดับ และต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด โดยกระบวนการทั้งหมดแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมประวัติผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามระเบียบ โดยการได้มาซึ่ง “รายชื่อ และประวัติ” ผู้ทรงคุณวุฒิที่เหมาะสมจะมานั่งดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูลประวัติส่วนตัวของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติและลักษณะตรงตามระเบียบที่กำหนด ทั้งด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ และเป็นไปตามเงื่อนไขตามกฎหมาย/ข้อบังคับ เมื่อได้รายนามครบตามองค์ประกอบ หารือภายในกองพัฒนาคุณภาพ ร่วมกันกับหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยง รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองพัฒนาคุณภาพ เพื่อ “กลั่นกรองภายใน” ก่อนเสนอออกไปยังคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ โดยมีผู้รับผิดชอบงานได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี โดยเอกสารอ้างอิงสำคัญ: ได้แก่ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562, ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 และ ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568 ระยะเวลาในการดำเนินงาน ช่วงเดือน มีนาคม (ประมาณ 15 วัน) ขั้นตอนนี้ทำให้มั่นใจว่า คนที่จะเข้าไปเป็นกรรมการ “ถูกคน ถูกหลักเกณฑ์ และผ่านการกลั่นกรองภายใน” ก่อนเสนอตามลำดับขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2: เสนอรายนามผู้ทรงคุณวุฒิต่อ 3 ระดับคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ โดยมีเป้าหมาย คือ ให้รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการกลั่นกรองตามลำดับชั้น Governance ของมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1) เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้ปฏิบัติงานจัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ นำเสนอบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่อคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรอง เห็นชอบ หรือให้ข้อเสนอแนะ หากมีข้อบกพร่อง ทำการปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติมก่อนดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป ระยะเวลาการดำเนินงานโดยประมาณ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ช่วงเดือนพฤษภาคม (1 วัน)

2) เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย นำรายชื่อที่ผ่านการกลั่นกรองจาก คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณากลั่นกรอง และเห็นชอบ หากมีข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ ทำการแก้ไขเพิ่มเติม ก่อนดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป ระยะเวลาการดำเนินงานโดยประมาณ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ช่วงเดือนพฤษภาคม (1 วัน)

3) เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย นำรายชื่อที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว เสนอต่อ “สภามหาวิทยาลัย” สภามหาวิทยาลัยพิจารณากลั่นกรองและเห็นชอบรายนาม ในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย มีการ “แต่งตั้งประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” จากผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยด้วย หากมีข้อเสนอแนะจากสภา ดำเนินการปรับตามนั้นก่อนเข้าสู่การทาบทามอย่างเป็นทางการ ระยะเวลาการดำเนินงานโดยประมาณ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ช่วงเดือนมิถุนายน–กรกฎาคม (1 วัน)

โดยมีผู้รับผิดชอบในกระบวนการ ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเอกสารอ้างอิงการดำเนินงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ.2563 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 และ ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2568 ขั้นตอนนี้ทำให้รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้รับ “ตราประทับความชอบธรรม” ในการปฏิบัติหน้าที่ จากทั้ง 3 คณะกรรมการหลักของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 3: การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ นี่คือช่วง “เปลี่ยนจากรายชื่อในกระดาษ เป็นคณะกรรมการตัวจริง” ที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี โดยมีรายละเอียดงาน ดังนี้

1) ทาบทามผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการ เมื่อได้รับ “มติจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย” เห็นชอบรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ “หนังสือทาบทาม” เชิญผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านเข้าดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2) รวบรวมแบบตอบรับการเป็นคณะกรรมการฯ กำกับ ติดตามการตอบรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ รวบรวม “แบบตอบรับการเป็นกรรมการ” ให้ครบทุกคน เมื่อครบถ้วนแล้ว แจ้งต่องานประชุมกองบริหารงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการในกระบวนการออกคำสั่งสภามหาวิทยาลัย ต่อไป

3) ออกคำสั่งสภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานสภามหาวิทยาลัยดำเนินการจัดทำ “คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้” คำสั่งลงนามโดย “นายกสภามหาวิทยาลัย” เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้งแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแจ้งคำสั่งแต่งตั้งต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้ง ถือว่าการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (วาระ 3 ปี) เสร็จสมบูรณ์

โดยมีผู้รับผิดชอบในกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงฯ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ นายกสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ระยะเวลา: ช่วงเดือนกรกฎาคม–กันยายน (ประมาณ 15 วัน) เมื่อคำสั่งแต่งตั้งลงนามโดยนายกสภาฯ และแจ้งผู้ทรงคุณวุฒิครบถ้วน กระบวนการ Flowchart “สิ้นสุด” แต่ “วาระการทำงาน 3 ปีของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” เพิ่งเริ่มต้น และเมื่อคำสั่งแต่งตั้งมีผลบังคับใช้ทันที คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดใหม่จะเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในวาระ 3 ปี เพื่อกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ

3) **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ**

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่ง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกลั่นกรองจากคณะกรรมการหลายระดับ เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีความครบถ้วน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 11

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

จากภาพที่ 11 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ SIPOC นี้แสดงภาพรวม “ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ” ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ตามหลัก COSO การกลั่นกรองโดยคณะกรรมการ และการอนุมัติระดับสภามหาวิทยาลัย

1. Supplier (ผู้ส่งมอบข้อมูล) ผู้ที่เป็น “ต้นน้ำ” ของข้อมูลและนโยบาย ได้แก่สภามหาวิทยาลัย กำหนดนโยบายระดับสูง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กำกับทิศทางและกลยุทธ์ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ให้ข้อเสนอแนะเชิงเทคนิค กองพัฒนาคุณภาพ ผู้ดำเนินการหลักและฝ่ายเลขานุการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ให้ข้อมูลเชิงประสบการณ์และความคาดหวัง จึงทำให้แผนบริหารความเสี่ยงไม่ได้เกิดจาก “ผู้ปฏิบัติงานคิดเอง” แต่เกิดจากข้อมูลและนโยบายที่มาจากหลายระดับของมหาวิทยาลัย

2. Input (ข้อมูลนำเข้า) ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนประกอบด้วย นโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงประจำปี ข้อมูลจากแบบสำรวจความคิดเห็น (Google Form) ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เช่น วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ผลการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

และผู้รับผิดชอบความเสี่ยง โดยการนำข้อมูลสารสนเทศ Input ครอบคลุมทั้ง “ข้อมูลเชิงนโยบาย ข้อมูลเชิงปฏิบัติ และข้อมูลเชิงประเมิน” เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์และสะท้อนสถานการณ์จริง

3. Process (กระบวนการ) กระบวนการจัดทำแผนแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนที่ 1: รับนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน (ส.ค.) รับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร เป็นกรอบทิศทางของปีงบประมาณนั้น *ความหมาย:* เป็นการ “ตั้งโจทย์” ก่อนเริ่มวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2: รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (มิ.ย.–ก.ย.) ประกอบด้วย สำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประชุม และวิเคราะห์ผลตรวจสอบและประเมินคุณภาพ *ความหมาย:* เป็นการ “เก็บข้อมูลเชิงลึกและเชิงกว้าง” เพื่อให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3: จัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง (ก.ย.–ต.ค.) ประกอบด้วย วิเคราะห์ SWOT ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงด้วย Risk Matrix กำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance กำหนด KRI (ตัวชี้วัดความเสี่ยง) กำหนด Risk Response (ลด โอน ยอมรับ หลีกเลี่ยง) จัดทำร่างแผนตามกรอบ 8 ขั้นตอนของ COSO ประกอบด้วย

1) Internal Environment – วิเคราะห์วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมภายใน
2) Objective Setting – กำหนดวัตถุประสงค์และ Risk Appetite
3) Event Identification – ระบุเหตุการณ์เสี่ยง
4) Risk Assessment – ประเมินโอกาสและผลกระทบ (Risk Matrix)
5) Risk Response – กำหนดวิธีตอบสนอง เช่น ลด โอน ยอมรับ หลีกเลี่ยง
6) Control Activities – จัดทำกิจกรรมควบคุม
7) Information & Communication – วางระบบข้อมูลและการสื่อสาร
8) Monitoring – กำหนดวิธีติดตามและประเมินผล

เป็นช่วง “วิเคราะห์–ออกแบบ–วางแผน” ที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 4: เสนอ “ร่างแผน” ต่อคณะกรรมการ (พ.ย.) เสนอให้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อ กลั่นกรอง ปรับปรุง เห็นชอบ *ความหมาย:* เป็นการตรวจสอบคุณภาพของแผนก่อนเสนอระดับสภา

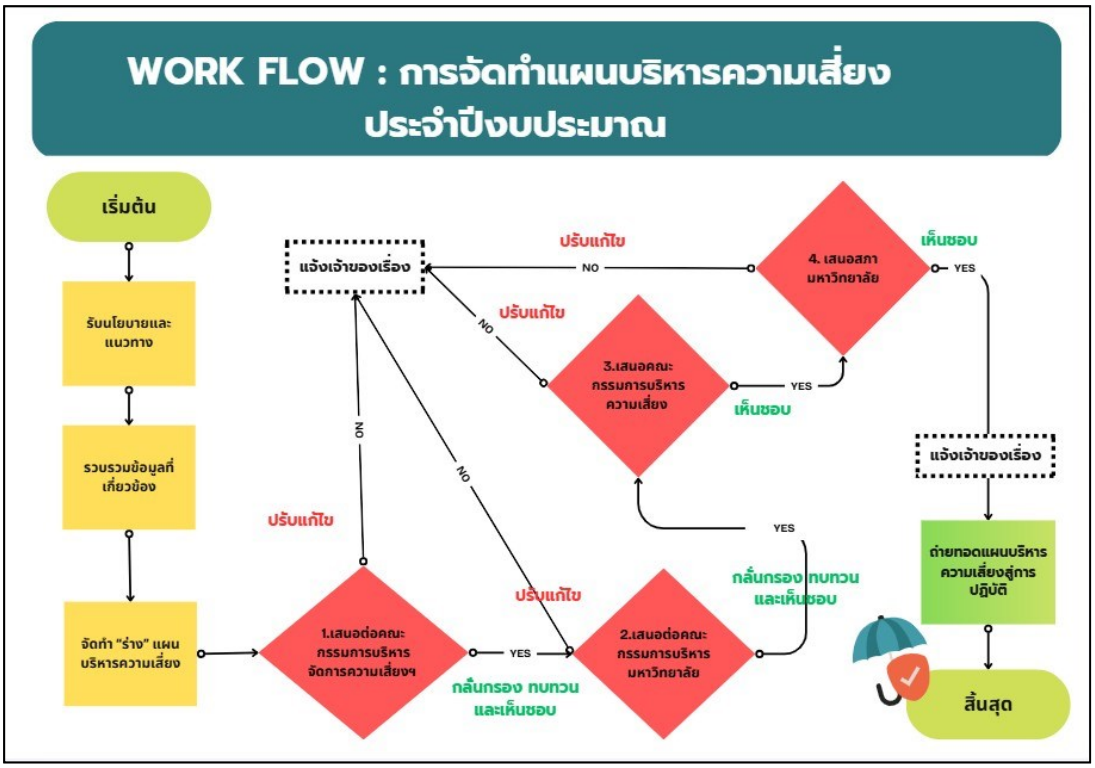
ขั้นตอนที่ 5: เสนอแผนต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย (ธ.ค.) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะเชิงเทคนิค และสภามหาวิทยาลัย อนุมัติและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ขั้นตอนนี้ เป็นการ “รับรองอย่างเป็นทางการ” เพื่อให้แผนมีผลบังคับใช้ทั้งมหาวิทยาลัย

4. Output (ผลลัพธ์) ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้ ได้แก่ ร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี รายงานการประชุมและมติคณะกรรมการ และแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย และถ่ายทอดแผนลงสู่ส่วนงาน/หน่วยงานภายใน เพื่อนำไปปฏิบัติจริงตามแผนที่กำหนด ผ่านการเผยแพร่เอกสารและโครงการ เช่น บันทึกข้อความ บนเว็บไซต์ และในระบบ ERP หรือ โครงการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ซึ่งเป็น “แผนบริหารความเสี่ยงฉบับสมบูรณ์” ที่สามารถนำไปใช้จริงได้

5. Customer (ผู้รับผล) ผู้ที่ได้รับผลลัพธ์ของแผน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย (ผู้อนุมัติสูงสุด)คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ กองพัฒนาคุณภาพ (ผู้ดำเนินการ) ส่วนงาน/หน่วยงานที่นำแผนไปปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยแผนบริหารความเสี่ยงเป็น “เครื่องมือกลาง” ที่ทุกหน่วยงานต้องใช้ร่วมกัน

ภาพที่ 12

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ



จากภาพที่ 12 ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นวงจรที่เริ่มจากการรับนโยบาย รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำร่างแผน กลั่นกรอง–เห็นชอบในหลายชั้น รวมถึงสภามหาวิทยาลัย แล้วจึงถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติจริงในแต่ละส่วนงาน ถือเป็นทั้ง “กระบวนการทางเทคนิค” และ “กระบวนการทางธรรมาภิบาล” กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ แบ่งเป็น 6 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

1. รับนโยบายและแนวทางดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (Top-down mandate)
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Evidence & voices from stakeholders)
3. จัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง (วิเคราะห์/ประเมิน/ตอบสนองความเสี่ยง)
4. เสนอ “ร่างแผน” ต่อคกก.บริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคกก.บริหารมหาวิทยาลัย
5. เสนอ “แผนบริหารความเสี่ยง” ต่อคกก.บริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย
6. ถ่ายถอดแผนสู่ส่วนงาน/หน่วยงาน (Implementation)

ขั้นตอนที่ 1: รับนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ สาระของขั้นตอนนี้: กองพัฒนาคุณภาพ ในบทบาท หน่วยงานที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง และเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ รับ “นโยบาย” และ “แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง” ประจำปีงบประมาณจากผู้บริหาร/คณะกรรมการ จุดประสงค์คือ เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนั้น สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย อยู่ในกรอบและแนวทางที่กำหนด (เช่น Scope, Focus, Priority Risk) ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกระบวนการได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ เอกสารที่ใช้ประกอบการดำเนินงานได้แก่นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ระยะเวลาประมาณ 1 วัน ช่วงเดือนสิงหาคม ขั้นตอนนี่คือ “จุดเริ่มต้นจากด้านนโยบาย” ก่อนลงสู่การเก็บข้อมูลจริง

ภาพที่ 13

กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้คือหัวใจของการวางแผนบริหารความเสี่ยงโดยมีเอกสารอ้างอิง “Evidence-based risk planning” ดำเนินการดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นความเสี่ยง รับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรทุกระดับ ผู้ปกครอง ประชาชนทั่วไป โดยใช้แบบสอบถามผ่าน Google Form และเผยแพร่บนเว็บไซต์มหาวิทยาลัย (เป็นการรวบรวมสัญญาณความเสี่ยงจากการระดมความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม)

2.2 รวบรวมข้อมูลที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ ข้อมูลกลุ่มนี้เชื่อมกับ “กลยุทธ์และทิศทาง” เช่น วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย นโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนบริหารมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

2.3 รวบรวมข้อมูลอื่น ๆ ที่สะท้อนความเสี่ยง เช่น รายงานการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ (คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

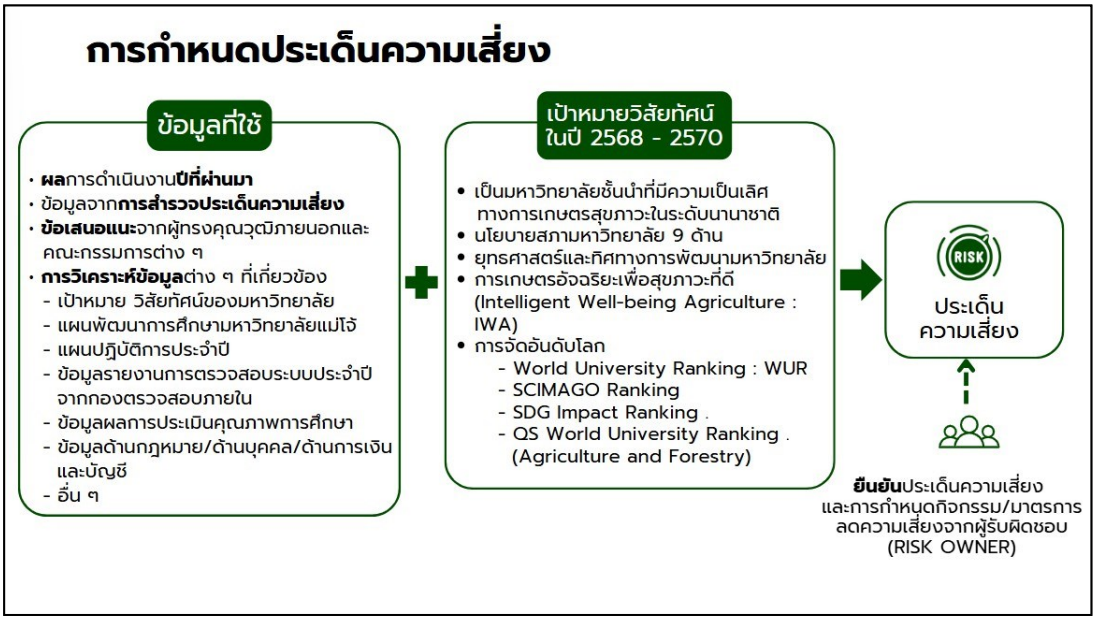
คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการวิชาการฯ สภามหาวิทยาลัย) รายงานผลการตรวจสอบระบบงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของมหาวิทยาลัย สถิติเรื่องร้องเรียน/การทุจริต ผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4 การสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย สัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงโดยตรง เพื่อเก็บข้อมูลและทำความเข้าใจข้อมูลอย่างลึกซึ้ง และการมองไปข้างหน้า (Insight) ที่แบบสอบถามไม่สามารถเก็บได้

2.5 วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมมา วิเคราะห์สภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ใช้ข้อมูลทั้งหมดไปจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ผู้รับผิดชอบในกระบวนการได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง เอกสารที่ใช้ประกอบ ได้แก่ แบบฟอร์มสำรวจความเสี่ยงประจำปี แบบสำรวจความคิดเห็นความเสี่ยง เอกสารยุทธศาสตร์ รายงานประชุม รายงานประเมิน ฯลฯ และรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ช่วงเวลาในการดำเนินการประมาณ มิ.ย.–ก.ย. (150 วัน) ขั้นตอนนี้คือ “การสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยง” ที่ทั้งกว้าง (จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และเจาะลึก (จากเอกสารและสัมภาษณ์)

ภาพที่ 14

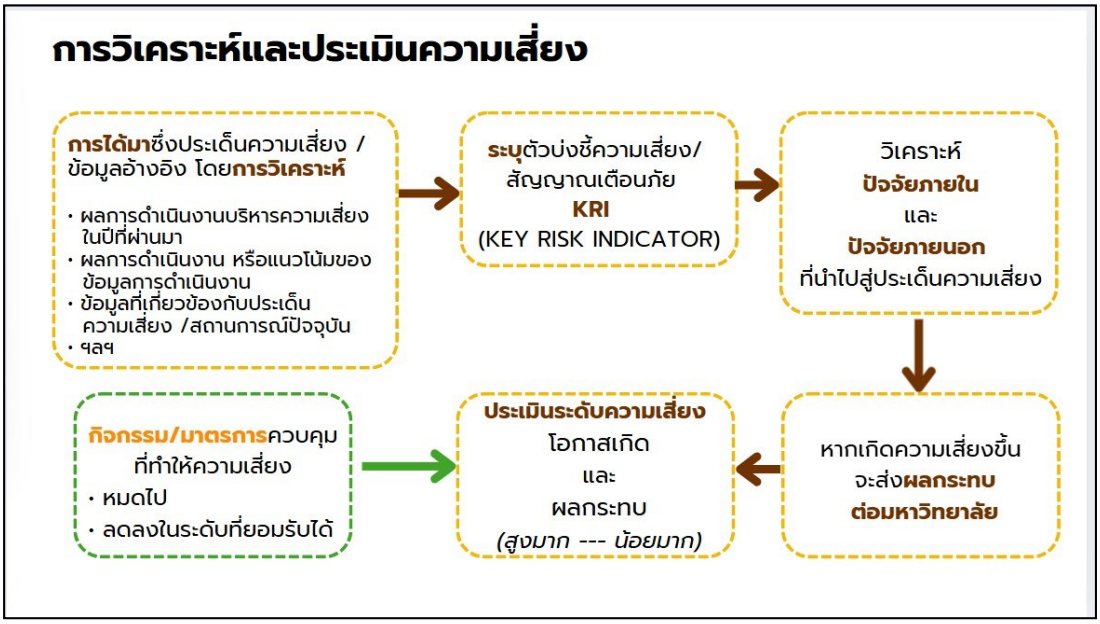
การใช้ข้อมูลประกอบการกำหนดประเด็นความเสี่ยง



ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ข)

ภาพที่ 15

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

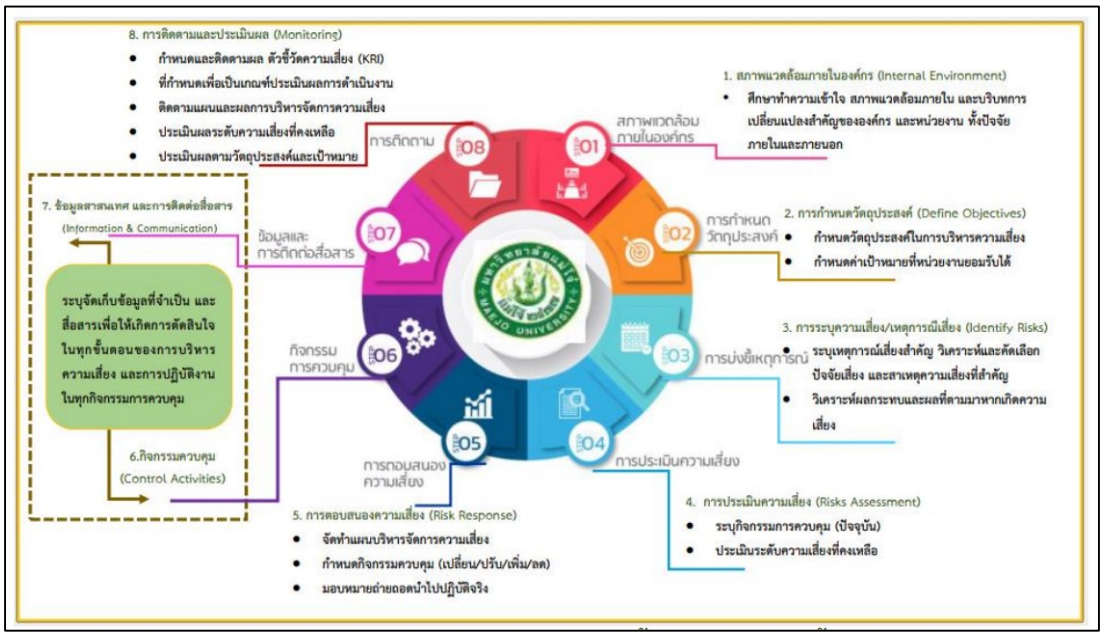


ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ข)

ขั้นตอนที่ 3: การจัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ขั้นตอนนี้ คือการเปลี่ยน “ข้อมูลสารสนเทศ” ให้กลายเป็น “แผนบริหารความเสี่ยง” ตามหลัก COSO ERM

ภาพที่ 16

ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

3.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน–ภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT เพื่อให้เห็นบริบทที่แท้จริงก่อนกำหนดความเสี่ยง และเพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง อีกทั้ง วิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) และโอกาสคุ้มเสี่ยง (Intelligent Risk)

3.2 กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

3.3 ระบุความเสี่ยง ใช้แบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ระบุเหตุการณ์/ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งด้าน “โอกาสเชิงบวก” และ “ความเสี่ยงเชิงลบ” พิจารณาปัจจัยภายใน–ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

3) ด้านการเงิน (Financial Risk)

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

5) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

6) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3.4 ประเมินความเสี่ยง (Likelihood × Impact) ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์อนาคตประเมิน 2 มิติ โอกาสเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) นำมาคูณกัน เพื่อให้ได้คะแนนระดับความเสี่ยง โดยใช้ Risk Matrix ตามคู่มือมหาวิทยาลัย และใช้คะแนนจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ภาพที่ 17

ตัวอย่างโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	คะแนน	โอกาสในการเกิด (Likelihood)
สูงมาก	5	เกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้งต่อปีขึ้นไป
สูง	4	เกิดขึ้น 4 ครั้งต่อปี
ปานกลาง	3	เกิดขึ้น 3 ครั้งต่อปี
น้อย	2	เกิดขึ้น 2 ครั้งต่อปี
น้อยมาก	1	เกิดขึ้น 1 ครั้งต่อปี /หรือไม่เกิดขึ้นเลย

ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบ (Impact) ด้านการเงิน
สูงมาก	5	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน > 10 ล้านบาท
สูง	4	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน > 7.000,000 บาท – 10 ล้านบาท
ปานกลาง	3	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน > 3,000,000 – 7,000,000 บาท
น้อย	2	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน > 500,000 – 3,000,000 บาท
น้อยมาก	1	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ไม่เกิน 500,000.000 บาท

ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

ภาพที่ 18

สูตรคำนวณระดับค่าคะแนนและแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

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

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)					
5	5*1=5(M)	5*2=10(H)	5*3=15(H)	5*4=20(E)	5*5=20(E)
4	4*1=4(M)	4*2=8(M)	4*3=12(H)	4*4=16H	4*5=20(E)
3	3*1=3(L)	3*2=6(M)	3*3=9(M)	3*4=12(H)	3*5=(H)
2	2*1=2(L)	2*2=4(L)	2*3=6(M)	2*4=8(M)	2*5=10(H)
1	1*1 = 1(L)	1*2= 2(L)	1*3=3(L)	1*4=4(M)	1*5=5(M)
0	1	2	3	4	5

โอกาส (L)

ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

ภาพที่ 19

คำอธิบายแถบสีตารางแผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

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 และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการกำกับ ติดตาม เฝ้าระวังโดยผู้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยนอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

ที่มา : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565)

3.5 เชื่อมกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และกำหนดตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI) พิจารณาว่าคะแนนความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยการกำหนดตั้งค่า Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และ Risk Tolerance ระดับเบี่ยงเบนที่อนุโลมได้ กำหนด Key Risk Indicator (KRI) แบบเป็นตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicator) และเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ (KRI) และผู้รับผิดชอบแต่ละประเด็นความเสี่ยง (ควรเป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย) พร้อมทบทวนมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ว่าครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลแค่ไหน

3.6 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) สำหรับความเสี่ยงที่มี “ระดับความเสี่ยงคงเหลือ” สูง–สูงมาก พิจารณาเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยง 4 แบบ ได้แก่ 1) ยอมรับความเสี่ยง 2) ลดความเสี่ยง 3) กระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง และ 4) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมใหม่ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและนำไปปฏิบัติจริง

3.7 สรุปและจัดทำ “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานจัดเตรียมเอกสาร และให้ผู้รับผิดชอบทบทวน ปรับปรุง ยืนยันข้อมูล ตรวจทานความครบถ้วนและถูกต้อง และสรุปเป็น “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ หารือร่วมกับหัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยง และรองอธิการบดีที่กำกับดูกองพัฒนาคุณภาพ เมื่อได้ข้อสรุป ดำเนินการจัดทำ “ร่างแผน” เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี โดยมีเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง คู่มือบริหารความเสี่ยง และแนวทางดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน ช่วง ก.ย.–ต.ค. (ประมาณ 45 วัน)

ขั้นตอนที่ 4: เสนอ “ร่างแผนบริหารความเสี่ยง”ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ตามลำดับ ดังนี้

4.1 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองพัฒนาคุณภาพ (ฝ่ายเลขานุการ) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ นำเสนอ “ร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ” คณะกรรมการพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงกลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะ ผู้ปฏิบัติงาน แก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการประชุมและมติ ปรับ “ร่างแผน” ให้สมบูรณ์ เตรียมเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

4.2 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกข้อความ ขอให้บรรจุวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เรียนเลขานุการคณะกรรมการ และแจ้งต่องานประชุม กองกลาง แนบมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความ

เสี่ยงฯ “ร่างแผนบริหารความเสี่ยง” ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณากลั่นกรองและเห็นชอบร่างแผน หลังได้รับมติ แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จัดทำ “แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ”(ฉบับสมบูรณ์) เตรียมเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ระยะเวลาช่วงเดือนพฤศจิกายน (โดยแต่ละขั้นตอนใช้เวลาประมาณ 1 วัน)

ขั้นตอนที่ 5: เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ

5.1 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กองพัฒนาคุณภาพ (ฝ่ายเลขานุการ) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ “แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ” คณะกรรมการ กลั่นกรองให้ข้อเสนอแนะ พิจารณาเห็นชอบ ผู้ปฏิบัติงานแก้ไข/ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการประชุมและมติ ปรับแผนให้สมบูรณ์ เตรียมเสนอ “สภามหาวิทยาลัย” (ใช้เวลาประมาณ 1 วัน)

5.2 เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกข้อความ แนบข้อมูลรายงานการประชุม/มติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง ส่งถึงเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ผ่านงานประชุม กองบริหารงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำเข้า “วาระสภามหาวิทยาลัย” เพื่อพิจารณาเห็นชอบ หากสภามหาวิทยาลัยมีข้อเสนอแนะ แก้ไขปรับปรุงแผนตามข้อเสนอแนะ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ตามแบบ มจ-ส-01 ถือเป็น “แผนที่ได้รับอนุมัติ” และพร้อมถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผู้รับผิดชอบผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ระยะเวลาช่วงเดือนธันวาคม (ใช้เวลาประมาณ 1 วัน)

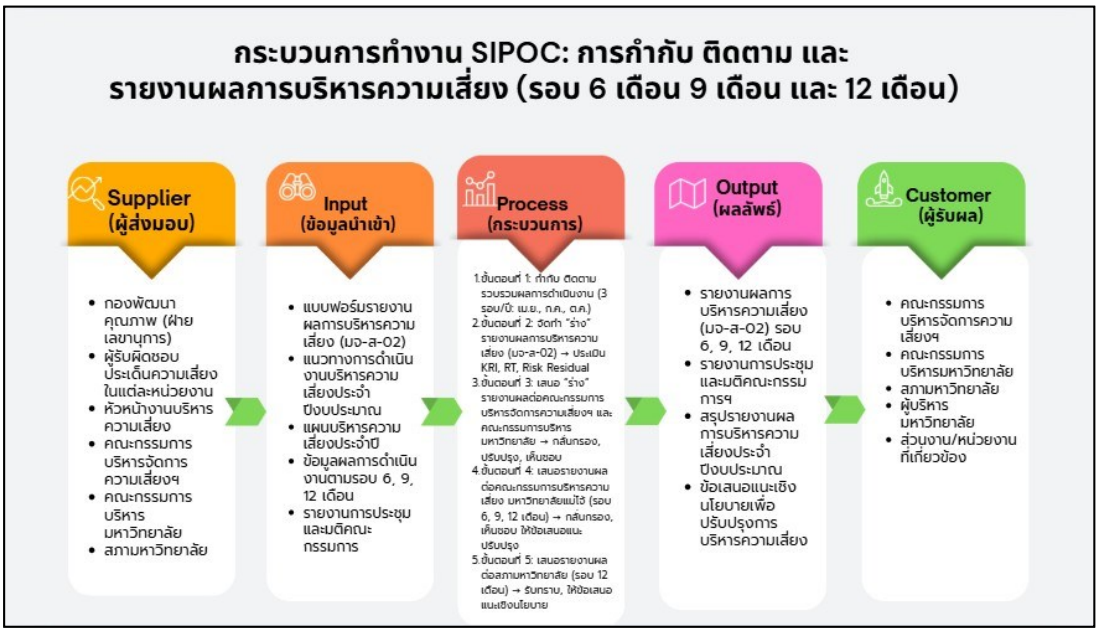
ขั้นตอนที่ 6: ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงสู่ส่วนงาน/หน่วยงาน ขั้นตอนนี่คือจุดที่ “แผน” กลายเป็น “การปฏิบัติจริง” ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงสู่ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน โดยวิธีการถ่ายทอดอาจมีหลายรูปแบบ เช่น จัดกิจกรรม/โครงการถ่ายทอดแผน ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนผ่านระบบ ERP เผยแพร่แผนบนเว็บไซต์มหาวิทยาลัยและเว็บไซต์กองพัฒนาคุณภาพ (รูปแบบขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี) ทั้งนี้ หน่วยงานต่าง ๆ นำแผนไปบูรณาการกับแผนดำเนินงานประจำปีของตนเอง ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ ช่วง ธ.ค.–ม.ค. (ประมาณ 1 วันต่อกิจกรรมหลัก) ขั้นตอนนี้ คือ “สิ้นสุดกระบวนการ” แต่เป็น “จุดเริ่มต้นของการนำแผนไปใช้จริง”

4) **ขั้นตอนการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)**

การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยง “มีชีวิต” และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ดำเนินการเป็นรอบ ได้แก่ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุกระดับสามารถรับรู้สถานะความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างทันท่วงที มีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 20

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)



จากภาพที่ 20 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) อธิบายขั้นตอนได้ดังนี้

1. Supplier – ผู้ส่งมอบข้อมูล ผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามผล ได้แก่ 1) กองพัฒนาคุณภาพ (ฝ่ายเลขานุการระบบบริหารความเสี่ยง) 2) ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน 3) หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง 4) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

5) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และ 6) สภามหาวิทยาลัย ทุกฝ่ายมีบทบาทสำคัญในการส่งข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

2. Input – ข้อมูลนำเข้า ข้อมูลที่ใช้ประกอบการติดตามผล ได้แก่ แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปี แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ข้อมูลผลการดำเนินงานตามรอบ 6, 9, 12 เดือน รายงานการประชุมและมติคณะกรรมการต่าง ๆ ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานสำคัญในการประเมินสถานะความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3. Process – กระบวนการดำเนินงาน กระบวนการติดตามและรายงานผลแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำกับ ติดตาม และรวบรวมผลการดำเนินงาน (เม.ย., ก.ค., ต.ค.) ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานจะรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการควบคุม รายงานสถานะ KRI และรายงานปัญหา อุปสรรค และความคืบหน้า กองพัฒนาคุณภาพจะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อเตรียมจัดทำรายงานผล

ขั้นตอนที่ 2 : จัดทำ “ร่าง” รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) กองพัฒนาคุณภาพจะประเมินตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ประเมิน Risk Tolerance (RT) ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) วิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยง ผลลัพธ์คือ “ร่างรายงานผลการบริหารความเสี่ยง” ในแบบฟอร์ม มจ-ส-02

ขั้นตอนที่ 3 : เสนอร่างรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยร่างรายงานจะถูกเสนอให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อ กลั่นกรอง ตรวจสอบความครบถ้วน ให้ข้อเสนอแนะและเห็นชอบ หากมีข้อเสนอแนะ ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับปรุงรายงานให้สมบูรณ์ก่อนเสนอรอบถัดไป

ขั้นตอนที่ 4 : เสนอรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (รอบ 6, 9, 12 เดือน) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะพิจารณารายงานผลและให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ เห็นชอบรายงานผลในแต่ละรอบการรายงาน รอบ 6 เดือน และ 9 เดือนจะสิ้นสุดในขั้นตอนนี้ ส่วนรายงานรอบ 12 เดือนจะต้องเสนอให้สภามหาวิทยาลัยด้วย

ขั้นตอนที่ 5 : เสนอรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย (เฉพาะรอบ 12 เดือน) รายงานผลประจำปี (12 เดือน) จะถูกเสนอให้ สภามหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบ ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

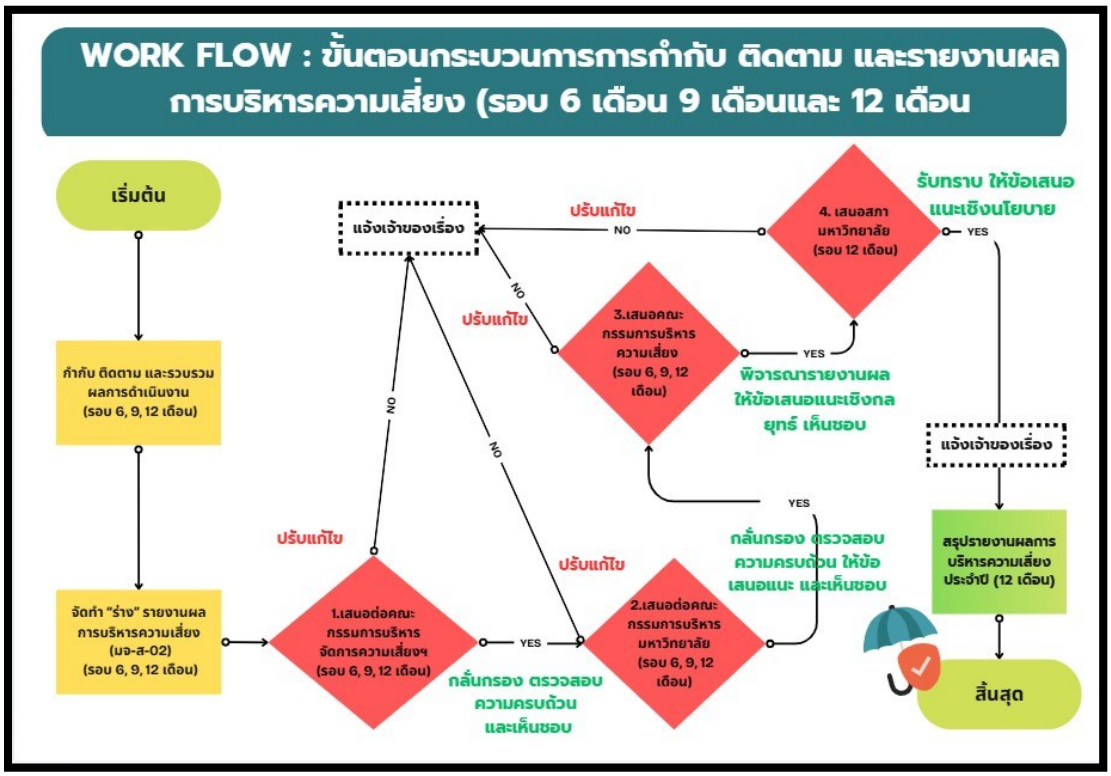
4. Output – ผลลัพธ์ของกระบวนการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) รอบ 6, 9, 12 เดือน 2) รายงานการประชุมและมติคณะกรรมการ 3)

สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 4) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

5. Customer – ผู้รับผลลัพธ์ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากรายงานผล ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 3) สภามหาวิทยาลัย 4) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และ 5) ส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายงานเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำและทันเวลา

ภาพที่ 21

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)



จากภาพที่ 21 ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยง “ขับเคลื่อนจริง” ไม่ใช่เพียงแผนบนกระดาษ โดยมีการติดตามผลเป็นรอบ ได้แก่ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุกระดับสามารถรับรู้สถานะความ

เสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงมาตรการควบคุมได้ทันท่วงที กระบวนการนี้ครอบคลุม 3 รอบติดตามต่อปี (6, 9, 12 เดือน) และมี 5 ขั้นตอนหลัก

1. กำกับ ติดตาม รวบรวมผลการดำเนินงาน (3 รอบต่อปี)
2. จัดทำ “ร่าง” ผลการบริหารความเสี่ยง (ประเมิน KRI, RT, ระดับความเสี่ยง)
3. เสนอ “ร่างผล” ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
4. เสนอ “รายงานผล” ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. เสนอ “รายงานผลประจำปี” ต่อสภามหาวิทยาลัย (อย่างน้อยปีละครั้ง รอบ 12 เดือน)

ขั้นตอนที่ 1: กำกับ ติดตาม รวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ลักษณะงานหลักผู้ปฏิบัติงานจัดส่งแบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) ให้กับ “ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง” ในแต่ละส่วนงาน และดำเนินการกำกับ ติดตาม และรวบรวมแบบฟอร์มที่กรอกแล้วกลับคืน ทำการสอบทานความครบถ้วนของข้อมูล ทำเช่นนี้ปีละ 3 รอบ ได้แก่

รอบที่ 1 (6 เดือน): ติดตามผลการดำเนินงานช่วง ต.ค. – มี.ค. ส่งผลการดำเนินงานกลับภายใน “เดือนเมษายน” ใช้เวลาประมาณ 7 วัน (ในช่วงเมษายน)

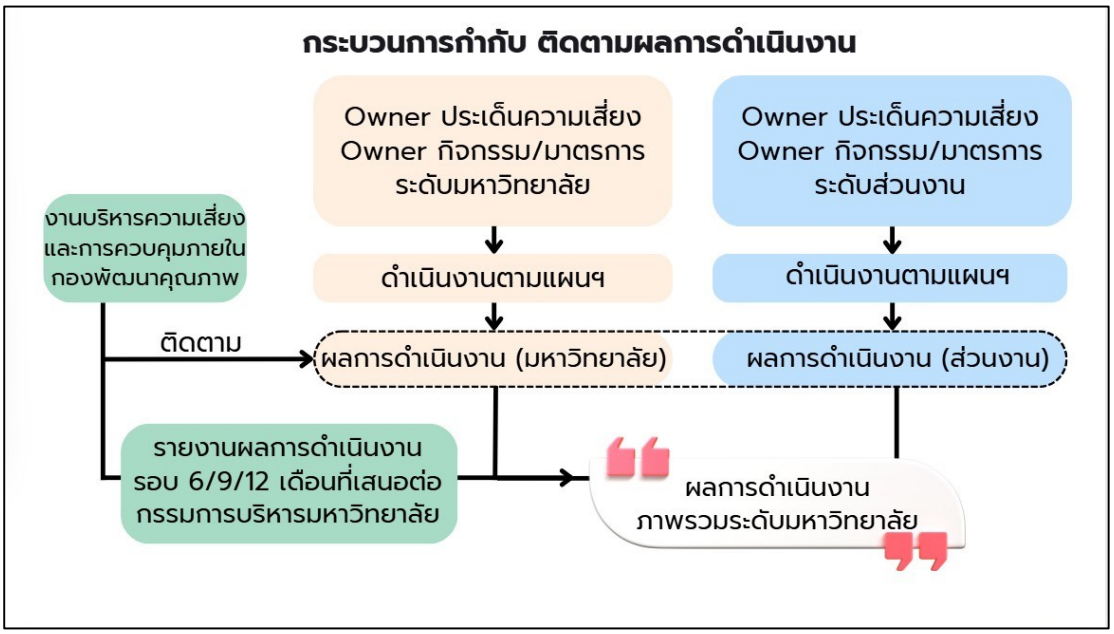
รอบที่ 2 (9 เดือน): ติดตามผลช่วง เม.ย. – มิ.ย. ส่งผลการดำเนินงานใน “เดือนกรกฎาคม”

รอบที่ 3 (12 เดือน): ติดตามผลช่วง ก.ค. – ก.ย. ส่งผลการดำเนินงานภายใน “เดือนตุลาคม” พร้อมทั้งเริ่มจัดทำ “ร่างแผนบริหารความเสี่ยงของปีถัดไป” เบื้องต้น

ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง และส่วนงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง โดยเอกสารที่ใช้ ได้แก่ แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) และแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ เป็นการ “เก็บข้อมูลจากหน่วยงาน” แบบเป็นระบบและตามรอบเวลา

ภาพที่ 22

กระบวนการ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน



ที่มา : กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2568ข)

ขั้นตอนที่ 2: จัดทำ “ร่าง” ผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6, 9, 12 เดือน หลังจากรวบรวมผลจากทุกหน่วยงานแล้ว ขั้นตอนนี้คือการ “แปลงข้อมูลเป็นการประเมินความเสี่ยง” ลักษณะงานหลัก: ผู้ปฏิบัติงานนำผลการดำเนินงานมาบันทึกลงใน แบบฟอร์ม มจ-ส-02 แยกตามรอบ 6, 9, 12 เดือน ทำการประเมินผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ เปรียบเทียบตัวชี้วัดปัจจุบันกับระดับความเบี่ยงเบน (RT) ประเมินแนวโน้มในอนาคต พิจารณาว่าแนวโน้มจะส่งผลให้บรรลุ/ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ประเมินระดับคะแนน “ความเสี่ยงคงเหลือ” เปรียบเทียบระดับความเสี่ยง ระหว่าง “ก่อนการบริหารจัดการ” กับ “หลังการบริหารจัดการ” เพื่อดูประสิทธิผลของมาตรการที่ดำเนินการ และสรุประดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เช่น

กรณีที่ 1: ระดับความเสี่ยงหลังบริหารจัดการ = ต่ำ (โซนสีเขียว) ประเมินผลได้ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กิจกรรมตามแผนเพียงพอแล้ว

กรณีที่ 2: ระดับความเสี่ยง = ปานกลาง (โซนสีเหลือง) ประเมินผลได้ว่า ความเสี่ยงสามารถยอมรับได้ระดับหนึ่ง แต่ต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนต่อเนื่อง

กรณีที่ 3: ระดับความเสี่ยง = สูง (ส้ม) หรือ สูงมาก (แดง) ประเมินผลได้ว่า ความเสี่ยงยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องบริหารต่อในปีถัดไป และจัดเป็นแผนระยะยาว (> 1

ปีงบประมาณ) หรือทบทวนปรับปรุงแผนใหม่ให้เหมาะสม ทั้งหมดนี้นำไปสู่การจัดทำ “ร่างผลการบริหารความเสี่ยง” รอบ 6, 9, 12 เดือน

ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) และแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และคู่มือบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลาในการกำกับติกตาม รอบที่ 1 ประมาณเดือน เมษายน (รอบ 6 เดือน) รอบที่ 2 ประมารณ ดือน กรกฎาคม (รอบ 9 เดือน) และ รอบที่ 3 ประมาณเดือน ตุลาคม (รอบ 12 เดือน) แต่ละรอบใช้เวลาประมาณ 7 วัน

ขั้นตอนที่ 3: เสนอ “ร่างผลการบริหารความเสี่ยง” ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ขั้นตอนนี้คือ “กลไกกลั่นกรอง 2 ชั้น” ก่อนจะกลายเป็นรายงานผลอย่างเป็นทางการ

3.1 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในผู้ปฏิบัติงาน (ฝ่ายเลขานุการ) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ นำเสนอ “ร่างผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)” รอบ 6, 9, 12 เดือน คณะกรรมการพิจารณา ทบทวน ปรับปรุง กลั่นกรอง หากพบข้อบกพร่อง ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ แก้ไข/เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการประชุมและมติ ปรับ “ร่างผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)” ให้สมบูรณ์ เตรียมเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยต่อไป

3.2 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกข้อความขอ “บรรจุวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย” เรียนเลขานุการคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย แจ้งงานประชุม กองกลาง ฯ แนบเอกสาร ได้แก่ มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ “ร่าง” ผลการบริหารความเสี่ยง ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณาทบทวน ปรับปรุง กลั่นกรอง และเห็นชอบ “ร่างผลการบริหารความเสี่ยง” เมื่อได้รับมติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแก้ไขเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะ จัดทำ “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)” ฉบับที่ได้รับความเห็นชอบ เตรียมเสนอต่อ “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้” ผู้รับผิดชอบ: ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ช่วงเวลา พ.ค. (รอบ 6 เดือน) ส.ค. (รอบ 9 เดือน) และ พ.ย. (รอบ 12 เดือน) เวลาโดยประมาณ 2 วันต่อการจัดประชุม/ดำเนินการหนึ่งรอบ

ขั้นตอนที่ 4: เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ขั้นตอนนี้คือ “ขั้นตอนการประชุมและการนำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงในเชิงลึก” ที่พิจารณารายงานผลทั้งระบบก่อนจะขึ้นสภามหาวิทยาลัย กองพัฒนาคุณภาพ ในฐานะฝ่ายเลขานุการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ “รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

รอบ 6, 9, 12 เดือน” คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณากลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง และเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หากพบข้อบกพร่อง ผู้ปฏิบัติงานแก้ไข/ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการประชุมและมติ จากนั้นจัดทำ “รายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ” เพื่อเตรียมเสนอ “สภามหาวิทยาลัย” ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลา รอบที่ 1 ประมาณเดือน พฤษภาคม (6 เดือน) รอบที่ 2 ประมาณเดือน สิงหาคม (9 เดือน) และ รอบที่ 3 ประมาณเดือน ธันวาคม (12 เดือน) ใช้เวลาประมาณ 1 วันต่อรอบ

ขั้นตอนที่ 5: เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รอบ 12 เดือน) นี่คือ “ด่านสุดท้าย” ในเชิง Governance ที่ระดับสภามหาวิทยาลัยรับทราบและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกข้อความ จัดส่งข้อมูลต่อไปนี้ให้เลขานุการสภามหาวิทยาลัย /งานประชุม สำนักงานสภามหาวิทยาลัย 1) รายงานการประชุม และ/หรือ มติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ เสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อ พิจารณารับทราบ ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ช่วงเวลา ธ.ค. (12 เดือน) ใช้เวลาประมาณ 1 วันในขั้นตอนเสนอ/บรรจุวาระ

5) **การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน**

การรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบและตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มความโปร่งใส (Transparency) ของข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกนำเสนออย่างเป็นทางการต่อหน่วยงานตรวจสอบอิสระ เสริมความรับผิดชอบ (Accountability) ให้ทุกส่วนงานต้องรายงานผลตามแผน ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ตามข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจสอบ สามารถช่วยให้ระบบควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลครบถ้วนเพื่อใช้ตัดสินใจ และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมหาวิทยาลัยสามารถแสดงให้เห็นว่า “มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง ตรวจสอบได้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ภาพที่ 23

ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน

จากภาพที่ 23 ภาพแสดงกระบวนการทำงาน SIPOC: การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน SIPOC นี้สะท้อน “วงจรรายงานความเสี่ยงประจำปี” ที่เชื่อมโยงข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการกำกับดูแล (Governance) ที่รัดกุม โปร่งใส และต่อเนื่อง “วงจรการรายงานความเสี่ยงประจำปี” เริ่มจาก การรวบรวมข้อมูล การจัดทำรายงาน การนำเสนอ การรับข้อเสนอแนะ และการนำไปพัฒนาแผนปีถัดไป เป็นกระบวนการที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. Supplier (ผู้ส่งมอบข้อมูล) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดเตรียมข้อมูลความเสี่ยง ได้แก่ กองพัฒนาคุณภาพ (ฝ่ายเลขานุการระบบบริหารความเสี่ยง) ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี และรองอธิการบดี บทบาทหลัก: เป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบ และรับรองข้อมูลความเสี่ยงก่อนส่งต่อให้กองตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบ

2. Input (ข้อมูลนำเข้า) ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำรายงาน ได้แก่ 1) รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปี 2) แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 3) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 4) รายงานผลการดำเนินงานตามแผน (รอบ 6, 9, 12 เดือน) 5) แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (ITA) และรายงานผล และ 6) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บทบาทของ Input: เป็นฐานข้อมูลสำคัญที่ใช้สรุปสถานะความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในรอบปีงบประมาณ

3. Process (กระบวนการทำงาน) กระบวนการรายงานแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก:

ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลจากทุกส่วนงาน สังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบ COSO ERM จัดทำสรุปภาพรวมความเสี่ยงระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2: จัดทำบันทึกข้อความและส่งข้อมูลให้กองตรวจสอบภายใน (ภายในเดือน พ.ย.) จัดทำบันทึกข้อความเสนอผู้บริหาร แนบรายงานความเสี่ยงประจำปีและรายงานผลรอบ 6, 9, 12 เดือน ส่งให้กองตรวจสอบภายในเพื่อประกอบการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 3: เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย นำเสนอข้อมูลระบบบริหารความเสี่ยงประจำปี ตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลเชิงลึกแก่คณะกรรมการตรวจสอบ และรับฟังข้อเสนอแนะด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4: รับข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายใน และสื่อสารแนวทางใหม่ให้ส่วนงานปฏิบัติ

4. Output (ผลลัพธ์) ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ ได้แก่

1) รายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (ครบถ้วนตามรอบปีงบประมาณ)

2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (6, 9, 12 เดือน)

3) รายงานการประชุมและมติคณะกรรมการตรวจสอบ

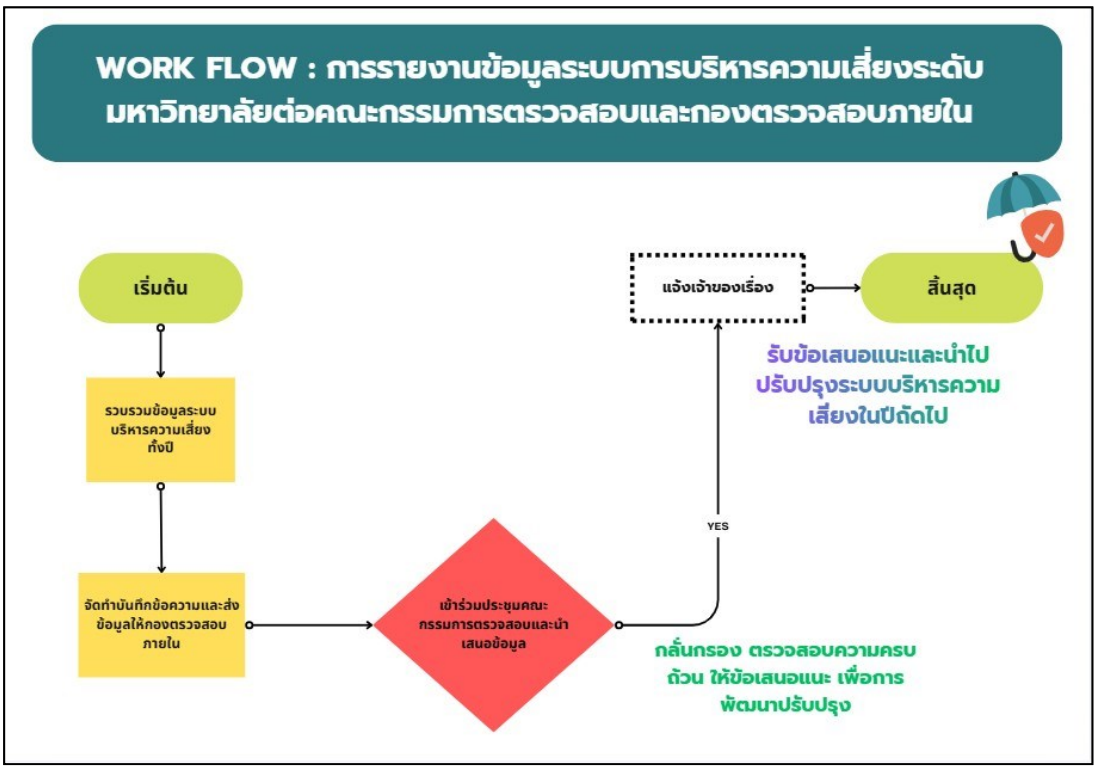
4) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

คุณค่า (Value) ที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

5. Customer (ผู้รับผล) ผู้ที่ได้รับข้อมูลและใช้ประโยชน์จากรายงาน ได้แก่ กองตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง (รองอธิการบดี อธิการบดี) และส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประโยชน์ที่ได้รับ: ใช้ข้อมูลประกอบการกำกับดูแล (Governance) ใช้ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน และใช้กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

ภาพที่ 24

ภาพแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน Work Flow การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน



จากภาพที่ 24 การรายงานข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน “การรายงานประจำปี” เริ่มจากการรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร การส่งต่อกองตรวจสอบภายใน การนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และปิดกระบวนการด้วยการนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล กระบวนการนี้ทำให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบสามารถประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างรอบด้าน พร้อมให้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบในปีถัดไป กระบวนการทั้งหมดประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. จุดเริ่มต้นของกระบวนการรายงานประจำปี โดยผู้ปฏิบัติงานเตรียมความพร้อมในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2. รวบรวมข้อมูลระบบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รายละเอียดงาน ผู้ปฏิบัติงานทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 2) แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 3) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 4) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (6, 9, 12 เดือน) 5) แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (ITA) และรายงานผล 6) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 7) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดทำเป็น “รูปเล่มรายงาน” เพื่อใช้ประกอบการรายงานต่อกองตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้รับผิดชอบ ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง ฯ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้งหมด ระยะเวลา ช่วงเดือนพฤศจิกายน ใช้เวลาประมาณ 3 วัน ในการจัดทำบันทึกข้อความและรวบรวมเอกสาร

3. จัดส่งข้อมูลต่อกองตรวจสอบภายใน รายละเอียดงาน ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ บันทึกข้อความเพื่อส่งข้อมูลทั้งหมดให้กองตรวจสอบภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงประจำปี ส่งเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย เอกสารที่ส่งประกอบด้วย 1) รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 2) แผนบริหารความเสี่ยง 3) รายงานผลการดำเนินงานตามแผน (6, 9, 12 เดือน) 4) แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (ITA) และ 5) รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบผู้ปฏิบัติงาน (จัดทำบันทึกข้อความ) และหัวหน้างานและผู้บริหาร (ตรวจสอบและลงนาม) เอกสารที่เกี่ยวข้อง บันทึกข้อความ รายงานความเสี่ยงประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน ระยะเวลาภายในเดือนพฤศจิกายน

4. ร่วมประชุมและเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย รายละเอียดงาน ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อ นำเสนอข้อมูลระบบบริหารความเสี่ยงประจำปี ชี้แจงประเด็นที่คณะกรรมการสอบถาม และรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง หากคณะกรรมการตรวจสอบพบข้อบกพร่อง จะให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง (หัวหน้างาน, ผู้อำนวยการกอง, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองอธิการบดี) เอกสารที่

เกี่ยวข้อง เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมและมติคณะกรรมการตรวจสอบ ระยะเวลา ตามกำหนดการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ (ปีละ 1 ครั้ง)

5. สิ้นสุดกระบวนการ (End) เมื่อได้รับมติและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจสอบแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะนำข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง และพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป กระบวนการจึงถือว่าสิ้นสุดลง

สรุประบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีโครงสร้างคณะกรรมการที่เข้มแข็ง มีแผนที่มีข้อมูลรองรับ มีการกำกับ ติดตามผลเป็นรอบ และมีการตรวจสอบอิสระ อีกทั้งมีการปรับปรุงต่อเนื่อง

4.2.3 เทคนิคและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

การกำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้ปฏิบัติงานควรเตรียมการล่วงหน้าในเชิงรุก โดยมีเทคนิคและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันและมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง

2) จัดกิจกรรมรณรงค์สร้างความตระหนักรู้ (Risk Awareness Campaign) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ให้ทุกคนรู้จักความเสี่ยง วิธีป้องกัน และการรับมืออย่างเหมาะสม

3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องเข้าร่วมอบรมพัฒนา Reskill-Upskill อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของ COSO ERM ในเชิงลึก และสามารถนำไปใช้ได้จริงตามบริบทของมหาวิทยาลัย

4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อยกระดับความรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจหลักการ นโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปี รวมถึงการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง การแยกแยะระหว่างความเสี่ยงกับปัญหา และการควบคุมภายใน ผ่านตัวอย่างและกรณีศึกษาจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้บุคลากรทุกส่วนงานนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์คุณภาพ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (COSO ERM) อย่างทันสมัยและโปร่งใส

5) ผู้ปฏิบัติงานควรวางแผนการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ โดยกำหนดปฏิทินการประชุมและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแนวทางประจำปีของมหาวิทยาลัย พร้อมจัดทำตารางการดำเนินงานที่ระบุ ขั้นตอนงาน, งบประมาณ, และผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบเวลาและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

6) แนวทางการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานนำแนวคิด PDCA (Plan – Do – Check – Act) โดยใช้เริ่มตั้งแต่ Plan (วางแผน) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนทำงาน ทรัพยากร และกรอบเวลา Do (ลงมือทำ) ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง Check (ตรวจสอบ) ประเมินผลลัพธ์ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง Act (ปรับปรุง) นำข้อเสนอแนะและผลการตรวจสอบมาปรับปรุงพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์

7) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการทำงาน พร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม และทักษะ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นจุดแข็ง–จุดอ่อนของตนเอง และนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากเทคนิคสำหรับกลยุทธ์การวางแผนในการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย สามารถใช้ใน 5 ขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน ได้แก่

1) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

4) การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และรอบ 12 เดือน)

5) การรายงานระบบการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และกองตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดัง ดังนี้

ตารางที่ 4

ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิค/กลยุทธ์	กฎระเบียบ/เอกสารอ้างอิง	ข้อเสนอเพิ่มเติม
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1) แต่งตั้งคณะกรรมการก่อนปีงบประมาณใหม่ 2) จัดอบรม Reskill-Upskill ด้าน COSO ERM/ Risk Governance ให้กับกรรมการอย่างสม่ำเสมอ 3) จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) กับมหาวิทยาลัยอื่นหรือองค์กรภายนอกให้กับคณะกรรมการ 4) ส่งเสริมการเข้าร่วม สัมมนา/ประชุมวิชาการ เพื่ออัปเดตแนวโน้มความเสี่ยงใหม่ ๆ	หลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	1) เพิ่มการอบรม Risk Governance ให้กรรมการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบริหารแบบบูรณาการ (Business Integrity) และการมีคุณธรรมในการบริหารโดยเชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard
การแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย	1) ตรวจสอบคุณสมบัติให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และข้อบังคับมหาวิทยาลัย 2) เลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย เช่น การเงิน, กฎหมาย, การศึกษา, เทคโนโลยี, การบริหารองค์กร 3) พิจารณาประสบการณ์ด้าน Risk Management, Internal Control, Governance เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติความเสี่ยง	- พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562/ - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล (พ.ศ.2563) และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564	1) ใช้แนวทางการคัดเลือกกรรมการจากมหาวิทยาลัยอื่นหรือองค์กรภาครัฐเป็น Benchmark

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิค/กลยุทธ์	กฎระเบียบ/เอกสารอ้างอิง	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	4) เสนอรายนามให้มีทั้ง ผู้บริหารภายใน และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและมุมมองที่หลากหลาย และเป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568	- ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568	2) ตรวจสอบ Conflict of Interest เพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	1) ควรเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และ KPI มหาวิทยาลัย 2) นำ Risk Heat Map มาใช้ในการจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงและโอกาสเกิด 3) ใช้ Scenario Analysis และ Stress Testing เพื่อจำลองสถานการณ์ความเสี่ยงในอนาคตเพิ่มการใช้ Monte Carlo Simulation สำหรับความเสี่ยงที่ซับซ้อน เช่น การเงินและโครงการลงทุน 4) จัด Workshop ระดมสมอง (Brainstorming) กับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 5) เปิดช่องทาง Feedback Online ผ่านระบบ ERP หรือ Google Form เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วม	- คู่มือบริหารความเสี่ยง - แบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)	1) เพิ่มการใช้ Risk Heat Map และ Scenario Analysis เพื่อช่วยผู้บริหารตัดสินใจ 2) ทำ Benchmarking กับมหาวิทยาลัยอื่นหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิค/กลยุทธ์	กฎระเบียบ/เอกสารอ้างอิง	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	6) ใช้กรณีศึกษา (Case Study) จากมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อเปรียบเทียบและเรียนรู้แนวทางที่เหมาะสม 7) กำหนด Leading Indicators (ตัวชี้วัดเชิงป้องกัน) เช่น จำนวนเหตุการณ์ร้องเรียน, ความล่าช้าในการดำเนินงาน 8) กำหนด Lagging Indicators (ตัวชี้วัดผลลัพธ์) เช่น ผลการตรวจสอบภายใน, คะแนนประเมินคุณภาพการศึกษา 9) เชื่อมโยงตัวบ่งชี้ความเสี่ยง KRI กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด 10) ใช้ผลการตรวจสอบภายในและข้อเสนอแนะจาก คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นข้อมูลปรับปรุงแผน เช่นใช้ Infographic และ Dashboard เพื่อสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงให้เข้าใจง่าย ในการเสนองาน		3) ควรวิเคราะห์ข้อมูลโดยระบบสารสนเทศ Data Analytics และ AI วิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงจากข้อมูลมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิค/กลยุทธ์	กฎระเบียบ/เอกสารอ้างอิง	ข้อเสนอเพิ่มเติม
การกำกับ ติดตามและรายงานผล	1) การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators – KRI) (Leading Indicators) (Lagging Indicators) ในการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลและควร เชื่อมโยง KRI กับ Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่มหาวิทยาลัยกำหนด 2) กำกับติดตามรอบ 6 เดือน, 9 เดือน, 12 เดือน ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยกำหนด 3) ใช้แบบฟอร์มรายงานผล (มจ-ส-02) เพื่อให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และสรุปผลการติดตามในรูปแบบ Dashboard หรือ Infographic เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจง่าย 4) ใช้ ERP เพื่อรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน 5) จัดทำ Heat Map เพื่อแสดงระดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน และนำเสนอด้วย Risk Heat Map เพื่อแสดงระดับความเสี่ยง (ต่ำ–สูงมาก) อย่างชัดเจน 6) จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบบทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) สำหรับผู้บริหารระดับสูง	- คู่มือการบริหารความเสี่ยง - แนวทางการบริหารความเสี่ยง - แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน (มจ-ส-02)	1) จัดทำ ระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง (Risk Information System) และเพิ่ม Dashboard Real-time สำหรับติดตามสถานะความเสี่ยง รวมถึงจัด Risk Awareness Campaign 2) ควรจัดทำการรณรงค์หรือจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Risk Awareness Campaign) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิค/กลยุทธ์	กฎระเบียบ/เอกสารอ้างอิง	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	7) ใช้ KRI (Key Risk Indicators) และ การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) เพื่อชี้ให้เห็นแนวโน้มความเสี่ยงในอนาคต		
การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ	1) จัดทำบทสรุป (Executive Summary) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญ เช่น ความเสี่ยงสูง, แนวโน้ม, และมาตรการตอบสนอง 2) จัดทำรายงานในรูปแบบ มาตรฐานเดียวกันทุกปี เพื่อให้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้ง่าย และแยกความเสี่ยงตามประเภท เช่น Strategic, Operational, Financial, Compliance, Digital, Reputation เพื่อให้เข้าใจง่าย 3) นำเสนองานด้วย Risk Heat Map เพื่อแสดงระดับความเสี่ยง (ต่ำ–สูงมาก) อย่างชัดเจน	พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 รายงานประจำปี	1) เพิ่มการ ทบทวนผลการตรวจสอบภายใน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง

4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งอ้างอิงจาก พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 และมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบภายใน) และคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย

2) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบจากฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ด้านยุทธศาสตร์และการจัดการความเสี่ยง โดยไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการชุดนี้แต่งตั้งโดย อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบภายใน)

3) การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (พ.ศ. 2563 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2564) และระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (พ.ศ. 2564 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568) โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งบุคคลที่เป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางให้ทำหน้าที่ตามข้อบังคับ พร้อมมีการกำกับติดตามและตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบภายใน)

4) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ดำเนินการตามประกาศนโยบายคู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีการกำกับติดตามและตรวจสอบจาก ผู้ตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบภายใน) และ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย เพื่อให้แผนมีความถูกต้อง โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด

5) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการปีละ 3 รอบ คือ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน และนำเสนอแก่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการตรวจสอบภายในประจำมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ

6) การกำหนดปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จัดทำปฏิทินแผนงานประจำปีงบประมาณ และกำหนดปฏิทินการประชุมของแต่ละคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนตลอดทั้งปี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาและเสร็จสิ้นตามที่กำหนด

7) ตัวชี้วัดระบุในแบบข้อตกลงการปฏิบัติติงาน (TOR) ของหน่วยงาน (กองพัฒนาคุณภาพ) กำหนดความสำเร็จด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหลัก โดยตั้งเป้าหมายร้อยละ 80 เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด

8) มีตัวชี้วัดระบุในแบบข้อตกลงการปฏิบัติติงาน (TOR) ของส่วนงาน (ระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย) คือ ความสำเร็จของการบริหารงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (ค่าเป้าหมายร้อยละ 80) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

9) มีตัวชี้วัดส่วนงานตามแผนยุทธศาสตร์กองพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ พ.ศ. 2566-2570 คือ ร้อยละของส่วนงานมีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในภารกิจ (ร้อยละ 100) (ภาพรวมองค์กร)

4.4 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

หลักจรรยาบรรณ คุณธรรม และจริยธรรมที่ผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการรักษามาตรฐานวิชาชีพและธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

จรรยาบรรณต่อตนเอง วิชาชีพ การปฏิบัติงาน หน่วยงาน และสังคม (จรรยาบรรณบุคคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ 2560) หลักการปฏิบัติของบุคลากรมหาวิทยาลัย ดังนี้

1) พัฒนาตนเองและคุณธรรม บุคลากรพึงมีทัศนคติที่มุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2) ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณวิชาชีพ บุคลากรพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปฏิบัติราชการด้วยความสุจริต เสมอภาค ปราศจากอคติ และเป็นธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

3) ศีลธรรมและความเหมาะสมในหน้าที่ บุคลากรพึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี ประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่ และให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4) ความรับผิดชอบและความเพียรในการทำงาน บุคลากรพึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง และสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบ

5) อิสระทางความคิดและการปฏิบัติตามระเบียบ บุคลากรพึงมีอิสระทางความคิดปฏิบัติงานด้วยความขยัน อดทน และเสียสละ พร้อมทั้งปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการและมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด

6) มนุษยสัมพันธ์และการรักษาเกียรติองค์กร บุคลากรพึงปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์อันดี เคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น รักษาเกียรติภูมิของตนเองและองค์กร โดยไม่กระทำการใด ๆ ที่เสื่อมเสียต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

บุคลากรมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งของมหาวิทยาลัยและของรัฐ โดยถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

บทที่ 5
ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขและพัฒนางาน

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กล่าวถึงอุปสรรคและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วยหัวข้อหลัก ดังนี้

5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความมั่นใจต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย นั้น ผู้ปฏิบัติงานได้มีการจำแนกออกเป็นแต่ละด้าน พร้อมแนวทางแก้ไขปัญหา มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	สาเหตุปัญญา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
การจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	1. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วน และไม่ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ โดยเจ้าหน้าที่ระดับส่วนงาน/หน่วยงานมักประเมินภารกิจของตนเองว่าไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงน้อย หากความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการระบุเกิดขึ้นภายหลังอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	1. ควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดอบรมเสริมความรู้และทักษะการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงได้อย่าง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	สาเหตุปัญญา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
		ถูกต้อง ครบถ้วน และครอบคลุมทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง
	2. ในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงมักเกิดความสับสนระหว่าง “ปัญหา” และ “ความเสี่ยง” หากนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยง จะทำให้ไม่สามารถค้นพบความเสี่ยงที่แท้จริงและไม่สามารถจัดการได้ตรงประเด็น	2. ผู้ปฏิบัติงานควรสอบทานรายละเอียดการระบุความเสี่ยง และแจ้งกลับไปยังผู้รับผิดชอบให้ดำเนินการระบุความเสี่ยงให้ชัดเจน โดยต้องระบุทั้งสาเหตุและผลกระทบอย่างครบถ้วน พร้อมกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมลดความเสี่ยงให้สอดคล้องกับปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงนั้น
	3. ในขั้นตอนการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ยังมีความสับสนและเข้าใจผิดเกี่ยวกับการคำนวณระดับความเสี่ยงจากผลคูณระหว่างโอกาสเกิดกับผลกระทบ	3. มหาวิทยาลัยควรชี้แจงและเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงไปยังส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถนำคู่มือมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประเมินโอกาสและผลกระทบได้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด
การรวบรวมรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	การส่งแบบวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากบางส่วนงาน/หน่วยงานไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงล่าช้า และกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	มหาวิทยาลัยควรจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System: RMS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกลางในการรวบรวม ติดตาม และตรวจสอบข้อมูลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากทุกส่วนงาน/หน่วยงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด อันจะช่วยลดความล่าช้า เพิ่มความถูกต้อง และสนับสนุนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	สาเหตุปัญญา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
การจัดทำยก “ร่าง” แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	ในการจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พบว่าส่วนงาน/หน่วยงานยังระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงไม่ชัดเจน โดยมีการประเมินโอกาสและผลกระทบในระดับสูงมาก แต่ไม่ได้ระบุรายละเอียดของความเสี่ยงที่แท้จริง รวมถึงมาตรการหรือกิจกรรมที่ใช้ในการลดความเสี่ยงนั้น ทำให้การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงไม่ครบถ้วนและไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ควรจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย
ขั้นตอนการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง		
การกำกับติดตาม การรวบรวม การสรุปผลบริหารความเสี่ยง	1. ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับกลับมาไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วน ส่งผลให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงไม่สมบูรณ์ 2. ผู้รับผิดชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงส่งรายงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	1. ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบและทบทวนความถูกต้อง ครบถ้วน และความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับผิดชอบ เพื่อให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดและตรงประเด็น 2. ควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมแนบตัวอย่างรายงานที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายงานที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	สาเหตุปัญญา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
		3. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System : RMS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกลางในการรวบรวม ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และมีความถูกต้องครบถ้วน

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งในด้านการจัดทำระบบสารสนเทศ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและบริบทของมหาวิทยาลัย ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงในระยะยาว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพิจารณาข้อมูลความเสี่ยงให้มีความสมเหตุสมผล มีข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน อันจะช่วยให้สามารถกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ และทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักรู้และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและพร้อมเผชิญความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3) การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยควรสื่อสาร แลกเปลี่ยน และพูดคุยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในที่ประชุมหรือเวทีเฉพาะเพื่อยกระดับความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะ

นำไปสู่การเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริหารและคณะกรรมการว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

4) การบูรณาการความเสี่ยงเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยควรยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรมองความเสี่ยงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานและเป็นส่วนหนึ่งของการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรนำประเด็นความเสี่ยงเข้าสู่การพิจารณาในระดับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และผลักดันให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีการบูรณาการด้านความเสี่ยงอย่างแท้จริง มากกว่าการมองว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

1) ศึกษากฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษากฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งของมหาวิทยาลัย กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและแม่นยำ

2) ศึกษาและทำความเข้าใจนโยบาย คู่มือ และกรอบมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษานโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดอย่างละเอียดทุกขั้นตอน รวมทั้งทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกรอบ COSO ERM ที่มหาวิทยาลัยนำมาบูรณาการใช้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติ

3) เพิ่มพูนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผู้ปฏิบัติงานควรเข้าร่วมการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงศึกษารายงานที่เกี่ยวข้อง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลง

4) พัฒนาทักษะ (Up skill – Re skill) ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาทักษะใหม่และปรับปรุงทักษะเดิมด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง ภายใต้ความท้าทายและสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5) เสริมสร้างความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานควรพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). *พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562.* https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/1p2562.pdf

ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2564). บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไร้วิกฤต. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4*(1), 340–351. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/246481/169589

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์บริหารความเสี่ยง. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.* https://drive.google.com/drive/folders/135iEJof4HGeFNFiJ6hhZ59tb4Vsnudol

ณัฐพัชร์ นวลมณีฐิติ. (2563). *อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีต่อมูลค่ากิจการที่วัดโดยใช้ Tobin's Q ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.* [ดุษฎีนิพนธ์, วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์]. https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Nattapat.Nua.pdf

ทัชชกร ยุวัฒนา. (2561). *การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 กรณีศึกษา : ครัวสวนดุสิต.* [การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6002020144_9233_9569.pdf

ธิดารัตน์ ขันธวิจารณ์. (2563). *การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.* [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล]. https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3669/1/TP%20MS.027%202563.pdf

นุกูล แดงภูมี. (2564). "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)" เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี รับใช้สังคม, 7*(1), 54–71. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/DRURDI/article/view/251526

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561. (2561, 19 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก. หน้า 1-23. https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/2137995.pdf

พอรุ้ง แสงนวล. (2563). *การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9.* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3025/1/59252318.pdf

มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักงานอธิการบดี กองยุทธศาสตร์. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น.* https://strategy.kku.ac.th/docs/risk-manual/

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน. (2553). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.* https://council.cmu.ac.th/co-static/document/risk_management/cmu-risk-management-manual.pdf

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะกรรมการดำเนินงานด้านความเสี่ยง. (2565). *คู่มือแผนบริหารความเสี่ยง.* https://pubhtml5.com/dkog/qsre/คู่มือการบริหารความเสี่ยง_มทร.ธัญบุรี/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. (2559). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.* https://web.sut.ac.th/rm/src/file/rm/sut_rm60.pdf

มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. (2561, 17 พฤษภาคม). *บริหารความเสี่ยงด้วย COSO-ERM 2017.* https://www.rama.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/08162019-1041

มหาวิทยาลัยมหิดล ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง. (2562). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล.* https://il.mahidol.ac.th/upload/ita/laws/IL_laws_risk_04.pdf

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กองพัฒนาคุณภาพ. (2564ก, 20 สิงหาคม). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25640820094902_432922.pdf

_____. (2564ข, 20 สิงหาคม). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25640820094240_945508.pdf

_____. (2567, 17 ตุลาคม). *แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25671017143330_959542.pdf

_____. (2568ก, 11 กุมภาพันธ์). *ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25680211095420_282876.pdf

_____. (2568ข). *รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยแม่โจ้.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25680729114111_841172.pdf

_____. (2568ค, 6 มิถุนายน). *Division of Quality Development.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25680825120137_893258.pdf

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25680218121529_506129.pdf

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฝ่ายกฎหมาย. (2565ก, 19 เมษายน). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล (พ.ศ. 2563) ลงวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 และ (ฉบับที่ 2) ลงวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2564.* https://law.mju.ac.th/goverment/25630127223557_lawMJU/Doc_25650419152908_991004.pdf

_____. (2565ข, 12 เมษายน). *ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2564.* https://law.mju.ac.th/goverment/25630127223557_lawMJU/Doc_25650210134924_970095.pdf

_____. (2568, 12 มิถุนายน). *ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานย่อยภายในของหน่วยงาน (ฉบับที่ 9) ประกาศ ณ วันที่ 6 มิถุนายน 2568.* https://law.mju.ac.th/goverment/25630127223557_lawMJU/Doc_25680612103257_480396.pdf

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2565). *ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง.* https://oqes.mju.ac.th/goverment/20111119104834_oqes/Doc_25660705093120_388766.pdf

มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันคลังสมองของชาติ. (2563). *การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุมศึกษา.* สถาบันคลังสมองของชาติ. https://www.knit.or.th/web/wp-content/uploads/2020/10/การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา.pdf

ศรันย์ ชูเกียรติ, จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์, จอมสุรางค์ เรืองประพันธ์, และ อุษารัตน์ ธีรธร. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)*). วารสารวิชาชีพบัญชี, 16*(49), 60 – 71. http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap49/Full/Jap49SaJuJomUsa.pdf

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2561). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง.* http://www.osm.kmitl.ac.th/risk/file/2561/คู่มือความเสี่ยง%20สจล.%202561%20ฉบับร่าง/คู่มือความเสี่ยง%20สจล.%20ฉบับปรับปรุง%202561.pdf

สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์. (2562). *การศึกษาองค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO - ERM.* [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์]. https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Suprawee.Suw.pdf

สุภลัคน์ จงรักษ์. (2562). “การบริหารความเสี่ยง” เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 21*(1), 155 – 164. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/248383/167219

อรวรรณ ลีลาเกียรติวณิช. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.* [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสยาม]. https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2018/04/MBA-2017-IS-Factors-Affecting-Risk-Management_A-Case-Study-of-Dhonburi-Rajabhat-University.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance*. https://theiia.se/wp-content/uploads/2018/01/COSO-Enterprise-Risk-Management-June-2017.pdf

ERM Thailand. (2560). *การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO).* https://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html

Risk Management Center of Mahidol University. (2017). *COSO Enterprise Risk Management 2017.* https://op.mahidol.ac.th/rm/wp-content/uploads/2019/01/Info-COSO-Enterprise-Risk-Management-2017-Jan-2019.pdf

The Association of Chartered Certified Accountants. (2022). *COSO's enterprise risk management framework.* https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework.html

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	URL	QR-CODE
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561	https://maejo.link/G8jN	
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	https://maejo.link/lP2V	
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง พ.ศ. 2564	https://maejo.link/bfa6	
พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562	https://maejo.link/oR4i	
ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วย ธรรมาภิบาล (พ.ศ. 2563) และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564	https://maejo.link/BmA4	

กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	URL	QR-CODE
ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2568	https://maejo.link/min6	
ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2565	https://maejo.link/e5Dp	
คู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565	https://maejo.link/KaI6	
แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงประจำปี	https://maejo.link/Mm0W	
ปฏิทินกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	https://maejo.link/4JcN	

กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	URL	QR-CODE
แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	https://maejo.link/4YKj	
แบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และคำอธิบายแบบฟอร์ม	https://maejo.link/4ejg	
ตัวอย่างการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	https://maejo.link/9Lip	
แบบฟอร์มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01) แบบฟอร์มรายงานผล (มจ-ส-02) และคำอธิบายแบบฟอร์ม	https://maejo.link/FXI4	
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)	https://maejo.link/jg6l	
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	https://maejo.link/Vhp5	

กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	URL	QR-CODE
ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) รูปแบบ Word	https://maejo.link/AHC1	
ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) รูปแบบ Excel	https://maejo.link/cVk8	
ตัวอย่างรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	https://maejo.link/ja1p	
ตัวอย่างรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	https://maejo.link/b0QY	
คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	https://maejo.link/F7Nd	
คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	https://maejo.link/9CNa	

กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	URL	QR-CODE
ตัวอย่างบันทึกข้อความ ขอบรรจุวาระคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	https://maejo.link/mln7	
ตัวอย่างบันทึกข้อความเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย	https://maejo.link/UU7W	
ตัวอย่างบันทึกข้อความเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย	https://maejo.link/ebc8	
ตัวอย่างการจัดโครงการ ในหัวข้อเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	https://maejo.link/KJ1l	
ตัวอย่างการจัดทำโครงการด้านการบริหารความเสี่ยง	https://maejo.link/KSK2	

ภาคผนวก ข

ประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวหนึ่งฤทัย บุญตวย
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
หน่วยงาน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 63 หมู่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50290
โทรศัพท์ 0-5387-3313
e-mail: nuangrutai@mju.ac.th

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2552	ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2549	ปริญญาตรี สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2547	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่

ประวัติการปฏิบัติงาน

พ.ศ. 2564 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง รักษาการหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณาภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2563 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ระดับปฏิบัติการ กองพัฒนาคุณาภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2551 - 2563 นักวิชาการพัสดุ คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549 – 2551 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้