



มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
PHETCHABURI RAJABHAT UNIVERSITY

คู่มือปฏิบัติงานหลัก

เรื่อง การบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

(Risk Management Manual for Phetchaburi Rajabhat University)

นางสาวณัฐจิรา หวังดี

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ตามแนวทางของ COSO - ERM

(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise risk management)



คู่มือการปฏิบัติงานหลัก

เรื่อง การบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

(Risk Management Manual for Phetchaburi Rajabhat University)

นางสาวณัฐจิรา หวังดี

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

2565

2022

ตามแนวทางของ COSO - ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise risk management)

คำนำ

สถานการณ์ปัจจุบันสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยหลายด้านด้วยกัน การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก เรื่อง การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและสามารถจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้

สำหรับเนื้อหาในคู่มือประกอบไปด้วย การระบุความเสี่ยงหรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize) การระบุกิจกรรมการควบคุม (Existing Controls) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และการติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report)

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจทุกคนและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป

นางสาวณัฐจิรา หวังดี
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
กองนโยบายและแผน

สารบัญ

	หน้า
ปกใน	
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตของคู่มือ	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ	3
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ	
2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	5
2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	5
2.3 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)	6
2.4 โครงสร้าง/การบริหารจัดการ	7
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข	
3.1 หลักเกณฑ์และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	11
3.2 ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ	12
3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ	16
3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
3.5 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	20
บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน	
4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน	23
4.2 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	38
4.3 มาตรฐานคุณภาพงาน	38
บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและพัฒนา	
5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	40
5.2 แนวทางแก้ปัญหาและพัฒนา	40
5.3 ข้อเสนอแนะ	41

สารบัญ

	หน้า
บรรณานุกรม	42
ภาคผนวก	
1) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564	45
2) คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 014/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	55
3) คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ 001/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	56
4) คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 332/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	58
5) คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 395/2565 เรื่อง คณะอนุกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	60
6) ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	62
7) แบบฟอร์มการจัดทำและการรายงานการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM1)	63
8) แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM2)	73
9) แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM3)	75
ประวัติผู้เขียน	78

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ

การบริหารจัดการองค์กรที่ดี จะต้องมีการดำเนินงานบนองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการขององค์กรที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษาและประชาชนทั่วไป ด้านกระบวนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตนักศึกษาและบุคลากรให้เป็นกำลังคนสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่นำพาให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise risk management) เป็นมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมไปถึงการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก เรื่อง การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้แก่ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คือ ความรู้ ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารและบุคลากร

สาระสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงานหลักประกอบด้วย การระบุความเสี่ยงหรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize) การระบุกิจกรรมการควบคุม (Existing Controls) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และการติดตามและรายงานผล (Monitoring and Report)

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้และปฏิบัติงานตามกระบวนการด้านบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ตระหนักและมีความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถคาดการณ์และรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 4) เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- 2) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 ขอบเขตของคู่มือ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก เรื่อง การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ข้อมูลที่นำมาพิจารณาประเด็นความเสี่ยง คือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ประเด็นปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา และผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาและข้อเสนอแนะมาประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน สำหรับการประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เว้นแต่มีประเด็นที่อยู่นอกเหนือจากที่กำหนด ให้ตั้งเกณฑ์ขึ้นมาใหม่

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ

- 1) **“ความเสี่ยง (Risk)”** หมายถึง เหตุการณ์ในอนาคตที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (Impact/Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และ เป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้
- 2) **“ปัญหา (Problem)”** หมายถึง ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ กับ สิ่งที่ต้องการจะเป็นหรือคาดหวัง หรือได้รับผลกระทบต่อเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน
- 3) **“ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)”** หมายถึง ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
 - 3.1) **“ปัจจัยภายนอก (External Factor)”** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของประชากร การก่อการร้าย หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.2) **“ปัจจัยภายใน (Internal Factor)”** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มความพึงพอใจพนักงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ
- 4) **“การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)”** คือ กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย
- 5) **“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)”** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

- 6) “**ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)**” คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและหรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 7) “**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)**” คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย
- 8) “**ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)**” คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย
- 9) “**โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood)**” คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 10) “**ผลกระทบ (Impact)**” คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 11) “**ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)**” คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

บทที่ 2

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ

2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน หรือแก้ปัญหาทางที่มีความยุ่งยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

- 1) งานประกันคุณภาพและควบคุมภายในระดับกอง
- 2) งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
- 3) งานจัดทำต้นทุนต่อหน่วย
- 4) งานวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลนักศึกษาเต็มเวลา (FTES)

โดยมีผู้ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหลัก เรื่อง การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ประกอบด้วย

- อธิการบดี มีหน้าที่อนุมัติและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการระบุประเด็นความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสม
- รองคณบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี มีหน้าที่ให้ข้อมูลในประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ทั้งตัวชี้วัด ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่เป็นเลขานุการในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอข้อมูล เพื่อเสนอนโยบาย ประเด็นความเสี่ยงและแผนความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย
- ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูลประเด็นความเสี่ยงจากข้อมูลภายใน และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผนประจำคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ มีหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูลและส่งข้อมูลจากรองคณบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี ให้กองนโยบายและแผน

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1) ด้านการปฏิบัติการ

- (1) รวบรวม วิเคราะห์ ประสานงาน และพิจารณาเสนอแนะ ข้อมูลความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์ที่ได้จากรองอธิการบดีและผู้เกี่ยวข้องประจำยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการระบุประเด็นความเสี่ยง
- (2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- (3) ให้บริการวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ
- 2) **ด้านการวางแผน** วางแผนการดำเนินงาน ปฏิทินการทำงาน กำหนดช่วงเวลาในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
- 3) **ด้านการประสานงาน**
- (1) ประสานงานกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนประจำคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิต มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลของคณะและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (2) ประสานงานกับรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดี ในการขอข้อมูลตัวชี้วัด ปัจจัยเสี่ยงระดับความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์
- (3) ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับนัดประชุมและส่งข้อมูลในการใช้พิจารณาระบุความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน
- 4) **ด้านการบริการ**
- (1) ให้คำปรึกษาแนะนำ เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- (2) จัดเก็บข้อมูลเบื้องต้น และให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทราบข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกัน
- (3) จัดส่งรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เป็นประจำทุกปี

2.3 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

- 1) หน่วยประสานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- (1) นำนโยบายจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ มาวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- (2) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (3) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยการสื่อสาร ประสานงานกับหน่วยงานภายในและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (4) ดำเนินการรวบรวมความเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
- (5) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

- (6) นำเสนอความคืบหน้าด้านการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการที่กำกับดูแล
- (7) เสนอรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- (8) เสนอรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย
- (9) จัดทำการประเมินตนเอง ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดและตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล
- (10) จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดีและหน่วยงานที่กำกับดูแล

2.4 โครงสร้าง/การบริหารจัดการ

กองนโยบายและแผนเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์กลั่นกรองนโยบาย และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และพัฒนาแผนงาน/โครงการเชิงรุกเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏประสานงานกับสำนักงบประมาณเพื่อเสนอขอตั้งงบประมาณ และเสนอกรอบวงเงินงบประมาณต่อมหาวิทยาลัย กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและรายได้ ติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ ศึกษาวิจัยเชิงนโยบาย วิเคราะห์และจัดทำรอบอัตรากำลัง

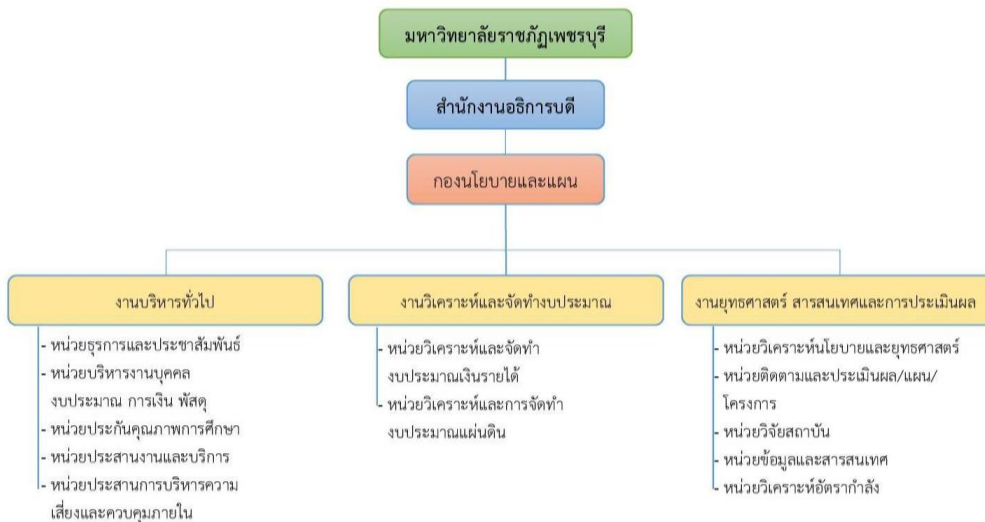
2.4.2 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ภาพที่ 2 แสดงการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานภายใน ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

แหล่งที่มา : <https://www.pbru.ac.th/pbru/management-structure>

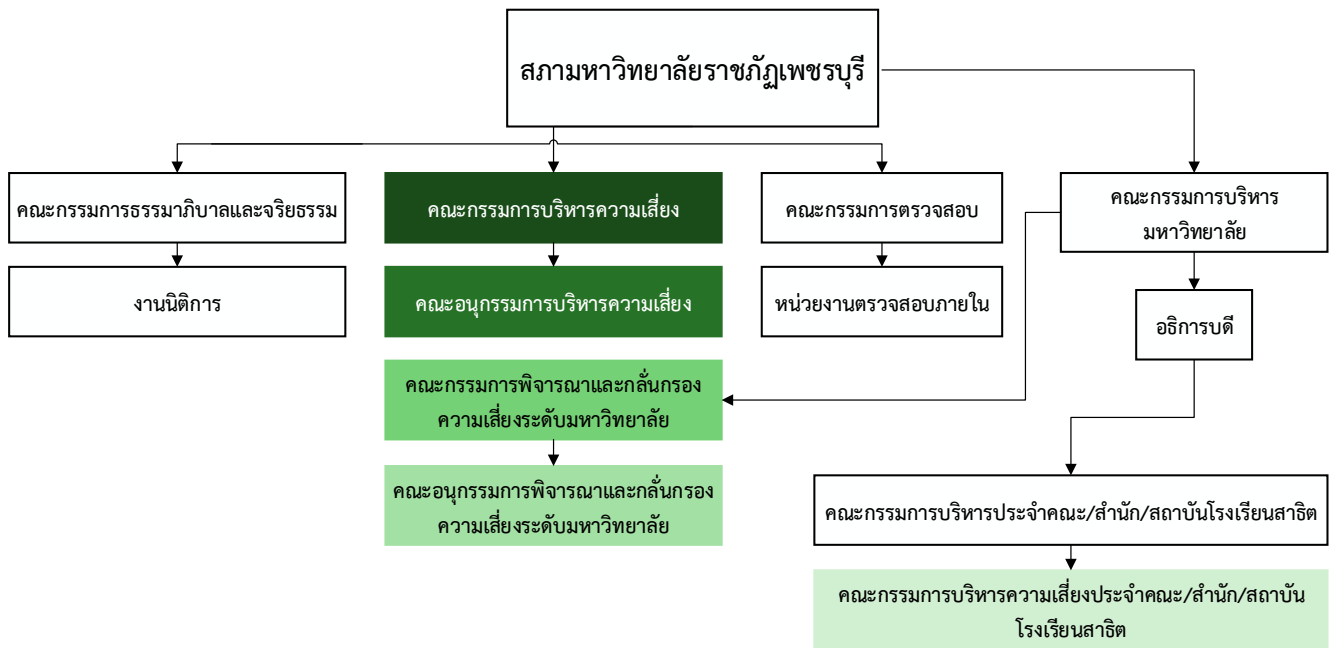
2.4.3 แผนภูมิโครงสร้างกองนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ภาพที่ 3 แสดงภาระหน้าที่ภายในกองนโยบายและแผน

แหล่งที่มา : <https://www.pbru.ac.th/pbru/management-structure>

2.4.4 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ภาพที่ 4 แสดงแผนภูมิโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บทที่ 3

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

การปฏิบัติงาน เรื่องการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มีหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติและเงื่อนไข ดังนี้

- 3.1 หลักเกณฑ์และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ
- 3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ
- 3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

3.1 หลักเกณฑ์และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2561 โดยหมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 โดยส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลาง และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

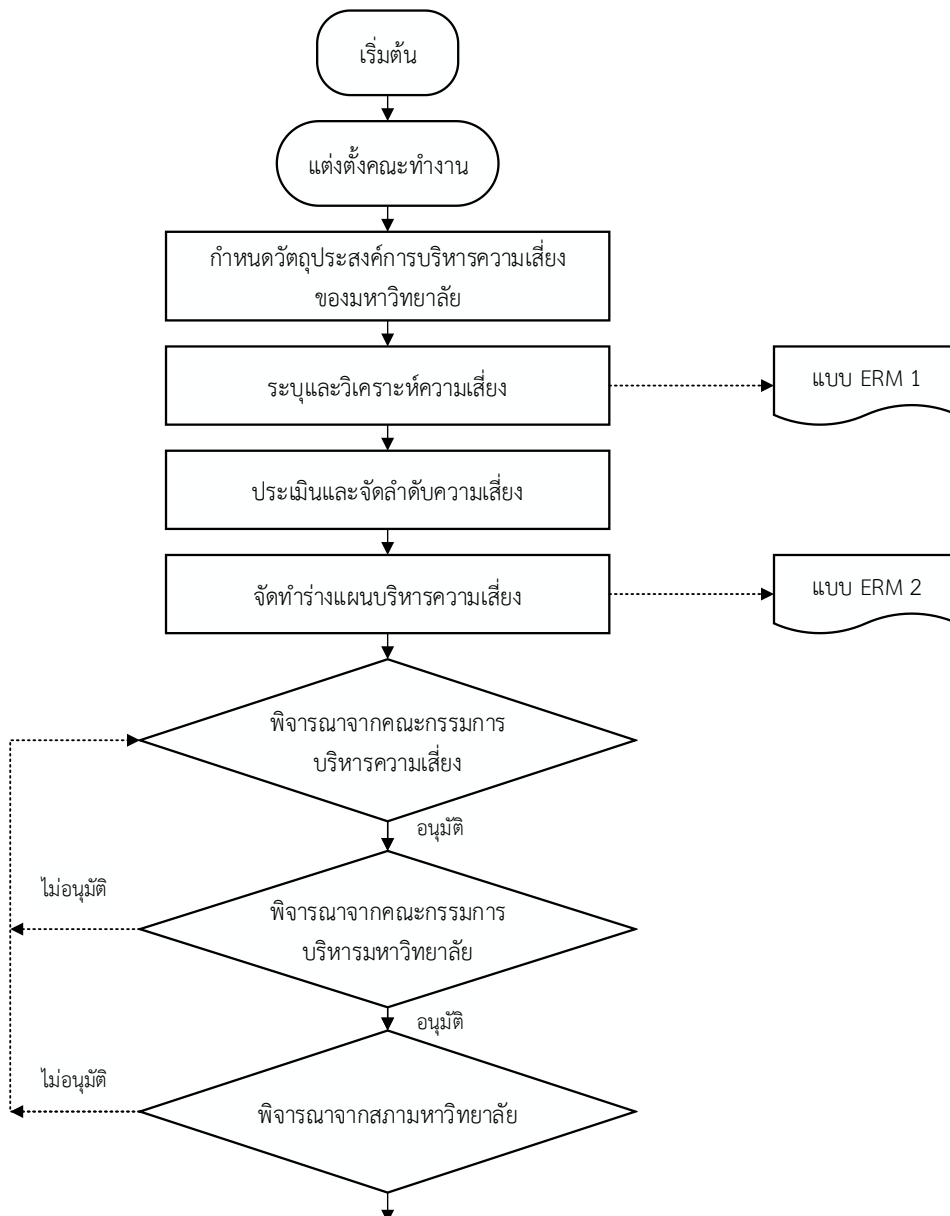
ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

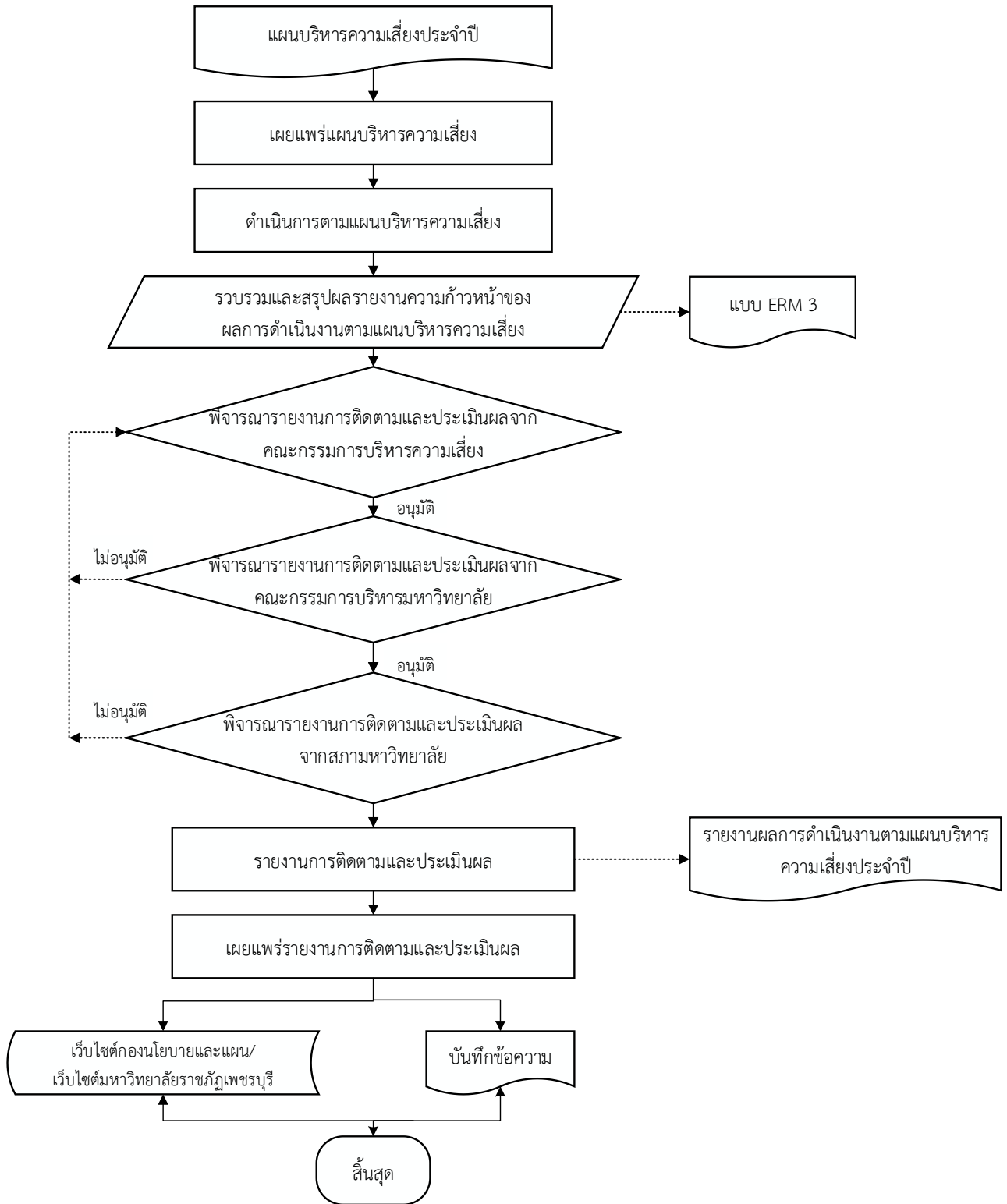
ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่ กค 0409.4/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง หลักเกณฑ์บริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564 ประกาศ ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564 โดยที่เป็นการสมควรให้มีระบบควบคุมภายในและกลไกในการตรวจสอบ และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ในหมวดที่ 4 การบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อ 32 – 41

ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.2 ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ





การปฏิบัติงาน เรื่องการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)			
1.1 ทบทวนโครงสร้างระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง	7 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
1.2 กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	15 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)
2. การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)			
2.1 ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ระดับคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ	15 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนหรือ ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 2. แบบ ERM1 (การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง)
2.2 ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	7 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	แบบ ERM1 (การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
3.1 วิเคราะห์ข้อมูลระดับคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ	5 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบันและ โรงเรียนสาธิตฯ	แบบ ERM1 (การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง)
3.2 รวบรวมข้อมูลจากคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ	3 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	แบบ ERM1 (การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3.3 วิเคราะห์ข้อมูล ระดับมหาวิทยาลัย	1 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	แบบ ERM1 (การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และ การจัดลำดับความเสี่ยง)
4. แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)			
4.1 จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ	15 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบันและ โรงเรียนสาธิตฯ	แบบ ERM2 (แผนบริหาร ความเสี่ยง)
4.2 รวบรวมข้อมูลจาก คณะ สำนัก สถาบันและ โรงเรียนสาธิตฯ	5 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	แบบ ERM2 (แผนบริหาร ความเสี่ยง)
4.3 วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	10 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	แบบ ERM2 (แผนบริหาร ความเสี่ยง)
5. การติดตามและประเมินผล			
5.1 คณะ สำนัก สถาบัน และโรงเรียนสาธิตฯ จัดทำ รายงานผลการติดตามแผน บริหารความเสี่ยง	15 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนหรือ ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	รายงานผลการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยใช้แบบ ERM3
5.2 รวบรวมข้อมูลจาก คณะ สำนัก สถาบันและ โรงเรียนสาธิตฯ	5 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	รายงานผลการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยใช้แบบ ERM3
5.3 มหาวิทยาลัย จัดทำ รายงานผลการติดตามแผน บริหารความเสี่ยง	10 วัน	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	รายงานผลการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยใช้แบบ ERM3

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
5.4 จัดทำเล่มรายงาน เผยแพร่สู่คณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ	5 วัน	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	- บันทึกข้อความ - รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง

3.3 เจ็อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติ

3.3.1 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ดำเนินการเป็นปีการศึกษาของทุกปี

3.3.2 การพิจารณาความเสี่ยงมีความคล้ายคลึงกับปัญหา จึงต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง โดยปัญหา เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว หรือเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วน ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

3.3.3 การบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการร่วมกันในบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติกรไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ไม่เป็นงานของคนใดคนหนึ่ง เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง

3.3.4 การระบุความเสี่ยงควรมีความครอบคลุมในทุกยุทธศาสตร์ และสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงในทุกปีการศึกษาได้อย่างน้อย 2 ประเด็น

3.3.5 ควรนำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือกิจกรรมจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ มาบริหารจัดการในปีถัดไป โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมจัดการความเสี่ยงให้มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

3.3.6 ในการระบุตัวชี้วัดต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำมาจัดการความเสี่ยง และลดระดับความเสี่ยงให้ เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่ระบุไว้ได้

3.3.7 ระยะเวลาดำเนินการจนแล้วเสร็จ จะต้องไม่เกินเดือนตุลาคม ของทุกปี

3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัฐนันท์ ชลายนนาวิน (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ โดยอาศัยกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ของ COSO งานศึกษาวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการสำรวจเอกสาร (Document Research) การสังเกตการณ์ (Observation) และการสัมภาษณ์บุคคลในเชิงลึก (In-Depth Interview) รวมถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งของ รฟท. และองค์กรในต่างประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันสามารถ

เทียบเคียงกันได้ เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อ การดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ และโครงการอื่น ๆ ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจาก ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Structure Risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (System Risk) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) และ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) และความเสี่ยง ด้านการจัดทำ EIA โดย รฟท. ต้องคำนึงถึงความสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงให้ ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในค่านิยมการบริหารความเสี่ยงอันจะ ก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ประภาศรี รักษาบางแหลม (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีและเครื่องมือในการ บริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยตาม หลักการ COSO มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติเพื่อประเมินความเสี่ยง ตามหลักการของ COSO สำหรับสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยในดานเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาระบบสำหรับ การประเมินความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติของ COSO ในดานเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานจังหวัดใน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย วิธีดำเนินงานวิจัยประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ (1) ศึกษาแนวทาง COSO ใน การประเมินความเสี่ยงในดานเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงดานเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสำนักงานจังหวัดโดยใชรายการภัยคุกคามเป็นตัวกำหนด (จำนวน 25 รายการ) และใช้สูตรในการประเมิน ความเสี่ยง (ค่าความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิด x ผลกระทบ) (3) พัฒนาระบบประเมินความเสี่ยงดานเทคโนโลยี สารสนเทศ เครื่องมือที่พัฒนาระบบ ได้แก่ PHP และ Mysql จัดทำเป็น Web application โดยมีรายการ ตรวจสอบตามภัยคุกคาม และคำนวณเป็นค่าความเสี่ยง นำเสนอเป็นกราฟสีเขียวสำหรับความเสี่ยงต่ำ สี เหลือง สำหรับความเสี่ยงปานกลาง และสีแดง สำหรับความเสี่ยงสูง ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานะความเสี่ยง ของสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย มีระดับความเสี่ยงปานกลางถึงสูง (2) ระบบการประเมิน ความเสี่ยงดานเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยที่พัฒนาขึ้น สามารถ ประเมินความเสี่ยงของแต่ละจังหวัดให้สามารถรู้ถึงระดับความเสี่ยงในปัจจุบันได้ จากผลการดำเนินงาน ดังกล่าว ควรมีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้ความรู้กับผู้บริหาร ผู้ดูแลระบบ และ ผู้ปฏิบัติงานในการจัดทำแนวทางปฏิบัติด้วยมาตรฐานใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภณิดา วรทวีธำรง (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความ สอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กร แบ่งเป็นกลุ่ม อุตสาหกรรม 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กลุ่มทรัพยากร กลุ่มบริการ และกลุ่ม

เทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติในการคำนวณค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนความน่าเชื่อถือของข้อมูลผลการสำรวจ พบว่าองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องมากที่สุด คือ การกำกับดูแล และวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องน้อยที่สุด คือ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน หลักการที่มีความสอดคล้องมากที่สุด คือ การจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง และหลักการที่มีความสอดคล้องน้อยที่สุด คือ การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียน ส่วนใหญ่ ยังมีได้นำ COSO ERM 2017 มาใช้มากนักเนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการศึกษาและวางแผน

ทัชชกร ยูวัฒนา (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบ COSO ERM 2017 กรณีศึกษา: ครัวสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมและนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เพื่อมาใช้ในองค์กรครัวสวนดุสิต โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร แหล่งข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากนโยบายครัวสวนดุสิต รายงานประจำปี ผังองค์กร การสังเกตการณ์ ข้อกำหนด และคู่มือการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าครัวสวนดุสิตมีความพร้อมที่จะมีการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 มาใช้ในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาและจะได้มีการนำข้อบกพร่อง อุปสรรค และปัญหาที่ได้นำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไปเพื่อจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

เทพไท แซ่เตียว (2562) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษา สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงในสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM 2017) โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลจากหนังสือโครงการฟื้นฟูและพัฒนากีฬาบาสเกตบอล โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร จุดแข็ง-จุดอ่อน แผนการพัฒนาเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงได้ทำการศึกษาจากบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยมีความสอดคล้อง ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM 2017) ในระดับที่ดี ซึ่งพบเพียงบางปัจจัยที่ไม่สอดคล้อง ได้แก่ การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวมและการรายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย โดยองค์กรควรระบุความเสี่ยงให้ชัดเจน และจัดทำเป็นความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารความเสี่ยงแก่องค์กร และเป็นแนวทางในการพัฒนาทางด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับวงการกีฬาต่อไป

ภุรพัศ ลิ้มธรรมมหิศร (2562) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงที่ดีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยอ้างอิงจากกรอบการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของโคโซฉบับปรับปรุงใหม่ (COSO ERM 2017) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน จากการวิเคราะห์ด้วยวิธีการการวิเคราะห์สมการถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จากข้อมูลจำนวน 369 คน ผลการวิจัยพบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงคือ ปัจจัยด้านข้อมูล การสื่อสาร สารสนเทศ และการรายงานผล ที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ทั้งแหล่งข้อมูล จากภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี และที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การบริหารความเสี่ยงคือ ปัจจัยด้านข้อมูล การสื่อสาร สารสนเทศ และการรายงานผล และปัจจัยด้านการ กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร ที่เป็นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในแผน ธุรกิจขององค์กร รวมไปถึงปัจจัยด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข ที่เป็นการช่วยสร้างความมั่นใจขององค์กรใน ระยะยาว ซึ่งเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงโดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้แล้วก็จะส่งผลให้การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรต่อไป

ปิยาภิศค์คีติโก เจียรสุคนธ์ และสุรีย์ โขษกรณัญ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ ของทัศนคติต่อปัจจัยความเสี่ยงในการทุจริต เพื่อระบบการควบคุมภายในที่ดี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ตามสภาพที่เป็นจริงของสังคม 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยความเสี่ยง ต่างๆ ที่มีต่อการทุจริตตามสภาพที่เป็นจริงของสังคม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบ สังกัดสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย ผู้สอบบัญชี 760 คน และ ผู้ตรวจเงินแผ่นดินภาค 15 คน ทั้งหมดจำนวน 775 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ เท่ากับ 0.45-0.73 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้วิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ตามสภาพที่เป็นจริงของสังคม ประกอบด้วย 21 ปัจจัย 2) องค์ประกอบของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ตามสภาพที่เป็นจริงของสังคม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านส่วนบุคคล และ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบการ ควบคุมภายใน เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบสามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ (.55-79) องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัย ความเสี่ยงด้านส่วนบุคคล (.61 - .75) และองค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านระบบการควบคุมภายใน (. 72-78) ซึ่งค่าน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบมากกว่า .50 แสดงให้เห็นได้ว่าปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 3 ปัจจัย มีความ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับมิติการควบคุมภายในตามแนวคิดของมาตรฐาน COSO

3.5 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

จรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานได้ยึดและปฏิบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ (ที่มา : <https://council.pbru.ac.th>) ซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.5.1 จรรยาบรรณตนเองและวิชาชีพ

- (1) พึงยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมของมหาวิทยาลัย
- (2) พึงประพฤติตนตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยึดหลักพออยู่พอกินพอใช้ ลดค่าใช้จ่ายและความฟุ่มเฟือย
- (3) พึงยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยและตำแหน่งที่ดำรงอยู่
- (4) ต้องมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ ใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้ ยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบในกรณีที่วิชาชีพใดมีจริยธรรมวิชาชีพกำหนดไว้ พึงยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพและปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพนั้นอย่างเคร่งครัด
- (5) พึงยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย มีทัศนคติที่ดี รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานจนเกิดความแตกฉานแม่นยำ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- (6) พึงให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกคนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยอันดี และไม่เลือกปฏิบัติ
- (7) พึงให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วนถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
- (8) พึงมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน และมีคุณภาพ

3.5.2 จรรยาบรรณต่อการปฏิบัติงาน และหน่วยงาน

- (1) พึงยึดมั่นในปณิธานของมหาวิทยาลัย
- (2) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสมอภาค ปราศจากอคติ
- (3) พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ผู้ปกครอง และประชาชนเป็นสำคัญ
- (4) พึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาการทำงานปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่
- (5) พึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยระมัดระวังมิให้เสียหาย หรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

3.5.3 จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

- (1) ผู้บังคับบัญชา พึงดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักธรรมาภิบาล
- (2) บุคลากรพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทร มีมนุษยสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่ดี
- (3) บุคลากรพึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มงานของตนและส่วนรวม ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงาน การแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนา งานในความรับผิดชอบด้วย
- (4) บุคลากรต้องละเว้นจากการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน และต้องไม่คัดลอกหรือลอกเลียนผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือนำผลงานทางวิชาการของผู้อื่นหรือจ้างวานหรือใช้ผู้อื่นทำผลงานทางวิชาการ เพื่อนำประโยชน์ไปใช้ในการเสนอขอ กำหนดตำแหน่ง หรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือการให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นหรือในการอื่นใด การนำผลงานทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นผลงานทางวิชาการของตนโดยมิชอบ เป็นการทำความผิดจริยธรรมอย่างร้ายแรง และถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงด้วย
- (5) บุคลากรพึงเคารพเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ยกย่องให้เกียรติในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานที่มีมุมมองต่างจากตนเอง

3.5.4 จรรยาบรรณต่อผู้เรียน ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม

- (1) พึงให้บริการแก่ผู้เรียน ผู้รับบริการ และประชาชน ที่มาติดต่องานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ใช้ภาษาถ้อยคำสำนวนในการสื่อความหมายที่ชัดเจน สุภาพอ่อนโยนเหมาะสม และเข้าใจง่าย เมื่อเห็นว่าเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ต้องชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ต่อไป
- (2) พึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้โดยเสน่หาจากผู้เรียน ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่นั้น หากได้รับแล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัยก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็วเพื่อดำเนินการตามควรแก่กรณีต่อไป

การเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้เรียน ผู้รับบริการหรือประชาชนเพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการใดที่มีขอบ ถือว่าเป็นการทำผิดจริยธรรมและวินัยอย่างร้ายแรง

- (3) ต้องไม่สอนหรืออบรมหรือชักชวนผู้เรียน ผู้รับบริการ เพื่อให้กระทำการใดทั้งที่รู้ว่าจะผิดกฎหมายหรือฝ่าฝืนศีลธรรมอันดี
การสอนหรืออบรมหรือชักชวนผู้เรียน ผู้รับบริการ เพื่อให้กระทำการทั้งที่รู้ว่าผิดกฎหมายหรือฝ่าฝืนศีลธรรมอันดีของประชาชน ถือว่าเป็นการทำผิดจริยธรรมและวินัยอย่างร้ายแรง
- (4) พึงรักษาความลับของผู้เรียน ผู้รับบริการและประชาชนที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือจากความไว้วางใจ ทั้งนี้เพื่อไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เรียน ผู้รับบริการหรือประชาชน การเปิดเผยความลับของผู้เรียน ผู้รับบริการ ประชาชนที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือจากความไว้วางใจโดยมิชอบ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เรียน ผู้รับบริการประชาชน ถือว่าเป็นการทำผิดจริยธรรมและวินัยอย่างร้ายแรง
- (5) พึงรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้เรียน ผู้รับบริการ และประชาชนอย่างกัลยาณมิตร การล่วงเกิน การคุกคามหรือก่อความเดือนร้อนรำคาญ เพื่อสนองความต้องการทางเพศ การล่วงละเมิดทางเพศหรือมีความสัมพันธ์ทางเพศกับผู้เรียนซึ่งมิใช่คู่สมรสของตน ถือว่าเป็นการทำผิดจริยธรรมและวินัยอย่างร้ายแรง
- (6) พึงปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบที่ดีต่อผู้เรียน ผู้รับบริการ ประชาชน สังคมและประเทศชาติ รวมทั้งต้องให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เรียน ผู้รับบริการและประชาชน อย่างครบถ้วนถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
- (7) บุคลากรต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง บุคลากรต้องไม่เข้าไปเกี่ยวของกับการดำเนินการใด ๆ อันมีลักษณะเนกาตฟุจริตโดยการซื้อสิทธิ์หรือขายเสียงในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือการเลือกตั้งอื่นที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งไม่ให้การส่งเสริมสนับสนุนหรือชักจูงใหญ่ผู้อื่นกระทำการในลักษณะเดียวกัน

บทที่ 4
เทคนิคในการปฏิบัติงาน

4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

กิจกรรม	แผนปฏิบัติงาน
1) การกำหนดนโยบายและการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	30 วัน (ก.ย – พ.ย)
2) การดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	210 วัน (พ.ย – พ.ค)
2.1) การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	60 วัน (พ.ย. – ม.ค)
2.2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	15 วัน (ม.ค)
2.3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง	15 วัน (ก.พ)
2.4) การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	60 วัน (มี.ค – เม.ย)
2.5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	60 วัน (เม.ย – พ.ค)
3) การติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	90 วัน (ก.ค – ก.ย)

4.1.1 การกำหนดนโยบายและการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงคลังกำหนด เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความเสี่ยงให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
- 2) มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ทั้งการระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

4) คณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ จะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

5) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารและการประเมินความสำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ความคุ้มค่าของมาตรการบริหารความเสี่ยงและพร้อมสามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอตามการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 การดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง COSO – ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission – Enterprise risk management) เป็นมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมไปถึงการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้ ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยอ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยประเด็นความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องและแยกตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

- **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

- **การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)

- **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยง

- **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- **การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information)**

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

- **การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring)** เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

○ หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผลสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

○ มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

○ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จเพื่อให้ทราบเป้าหมายการดำเนินงานหรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการและความคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

- 1.1) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
- 1.2) สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ (Measurable)
- 1.3) สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ (Attainable)
- 1.4) มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Relevant)
- 1.5) มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอนและเหมาะสม (Timely)

ดังนั้น ควรเริ่มต้นโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ได้ก่อนเป็นอันดับแรก โดยกำหนดวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและภารกิจหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

2) การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก การระบุเหตุการณ์ในอนาคตที่ทำนายไม่ได้ เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ควรเริ่มจากการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นว่าจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย หรือเสียโอกาส สำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงนั้น จะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง จากการระดมความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ การสัมภาษณ์ และจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงภาพลักษณ์ทางสังคมของมหาวิทยาลัย ที่ความเสี่ยงนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน กระบวนการการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร การพัสดุ การจัดหาและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน รวมถึงระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี การจัดการข้อมูล ที่ความเสี่ยงนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

- ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk : PC) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบภายใน ที่ความเสี่ยงนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากนี้จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักนิติธรรม (Rule of law) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการมุ่งฉันทามติ (Consensus Oriented)

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบทางการเงิน งบประมาณ การลงทุน การกู้ยืม การจัดการทางการเงิน ที่ความเสี่ยงนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

- ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk: H) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความปลอดภัยของอาจารย์บุคลากรและนักศึกษาในการปฏิบัติงาน รวมถึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ปลอดภัย อากาศไม่ถ่ายเท มีฝุ่นละอองมาก ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ

- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk: E) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น ภัยธรรมชาติ นโยบายจากภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk: C) เป็นความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากชุมชนโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ภัยพิบัติ ภัยจากควันเสียโรงงาน น้ำเสียจากโรงงาน ขยะมูลฝอย เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk : Im) เป็นความเสี่ยงหรือความเสียหายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เช่น บุคลากรหรือนักศึกษาไปก่อเหตุทะเลาะวิวาทเป็นข่าวต่อสาธารณชน ส่งผลทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย หรือการใช้สื่อโซเชียลมีเดียอย่างไม่ถูกต้องของบุคลากรและนักศึกษา

□ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผลใด และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้เหมาะสม ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ซึ่งแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

○ ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กรนโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น

○ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมืองสถานะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood Score) ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบ (Impact Score) ด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับ เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

3.1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ 5 ระดับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

3.1.1) โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ รวมถึงโอกาสของการเกิดความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (เช่น จำนวนการเกิดขึ้นตามสาเหตุของความเสี่ยง ความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง) อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้การคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ โอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่		
		เชิงปริมาณ	ความน่าจะเป็น	เชิงคุณภาพ
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง	0-20%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
2	น้อย	2-4 ปี ต่อครั้ง	มากกว่า 20%-40%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง
4	มาก	2-6 เดือน ต่อครั้ง	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้ง	มากกว่า 80%-100%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก

3.1.2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นหรืออาจเป็นเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ของความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก ดังตารางต่อไปนี้

- ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานร้อยละ 91 - 100
2	ต่ำ	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90
3	ปานกลาง	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 - 80
4	สูง	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70
5	สูงมาก	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานร้อยละ 1- 60

- ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1 - มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณา กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
2	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ร้อยละ 81-90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษากรจากแพทย์และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพ ร้อยละ 2-4 - มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ ร้อยละ 71-80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5-9 - มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยระบุให้ มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4	สูง	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ร้อยละ 61-70, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพ ร้อยละ 10-14 - เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
5	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60, มีการสูญเสียชีวิต หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป - ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป

- ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

- ด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 50,001 – 100,000 บาท
4	สูง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท
5	สูงมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า 1,000,000 บาท

- ด้านสุขภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	สูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

- ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

- ด้านชุมชน

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ
2	ต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข

- ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับบุคคล/หน่วยงาน โดยมีข่าวเชิงลบ แต่สามารถขจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีข่าวในเชิงลบ จากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมายสนท่ในมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับจังหวัด โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อในจังหวัด
4	สูง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับชาติ โดยมีการเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์/สถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์ ในเชิงลบในระดับชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับชาติ
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับนานาชาติ โดยมีการเผยแพร่ทางสื่อ พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ในเชิงลบในระดับนานาชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมินก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม โดยต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและจัดลำดับความเสี่ยง นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

3.1.3) แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมิน

- (1) ทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเพื่อค้นหากระบวนการ กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดเหตุ
- (2) ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดของผลการดำเนินงาน (Key Performance indicator: KPI) เพราะ KPI สามารถทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) / เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) เพราะจะชี้วัดความเสี่ยงที่สะท้อนการดำเนินงานทางลบ
- (3) ตรวจสอบนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ธุรกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ได้ดำเนินการอยู่ภายใต้การปฏิบัติครบถ้วนหรือไม่
- (4) ตรวจสอบความต้องการ ข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นอกเหนือไปจากกฎระเบียบ ข้อบังคับโดยอาจจะหมายถึงลูกค้า นำข้อมูลส่วนนี้มาใช้ประกอบการพัฒนา/กำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) / เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)
- (5) การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) / เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact) กำหนดได้ตามความเหมาะสมของแต่ละรายการความเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)

3.1.4) แนวทางการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รับได้ (Acceptable Risk Level)

การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะช่วยในการพิจารณากลยุทธ์และนโยบายขององค์กรว่าจัดอยู่ในทิศทางใด กลยุทธ์และนโยบายดังกล่าวยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใด รวมถึงความเสี่ยงที่ระบุนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอย่างไร โดยองค์กรสามารถกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ Risk Appetite (RA) และค่าระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถรับได้ Risk Tolerance (RT) จากข้อมูลประกอบการประเมิน ซึ่งค่าดังกล่าวจะช่วยในการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดและควบคุมความเสี่ยง

(1) ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ Risk Appetite (RA) คือ ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งสามารถระบุเป็นค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

(2) ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance (RT) คือ ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/SBU/โปรแกรมหลัก โครงการ/ส่วนงานยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในกรณีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า/เป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งการกำหนดระดับค่าเบี่ยงเบนจะต้องกำหนดโดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง

(3) หลักการของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance

(3.1) การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective)

(3.2) ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป้าหมายของการวัดความเสี่ยงที่ชัดเจน ไม่ควรนำปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ปัญหาที่เกิดจากโครงการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นแบบฉุกเฉินหรือสั่งการตามนโยบายแบบโครงการชั่วคราว เพราะสิ่งนี้จะหมดไปตามนโยบาย แต่ควรเก็บข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือโครงการขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรถ้าโครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

(3.3) ต้องคำนึงถึงมุมมองที่แตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธีในระดับปฏิบัติงาน เพราะการกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเกณฑ์นี้จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และมีความชัดเจนในเชิงปริมาณ และที่สำคัญสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลา และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้โดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง

(3.4) ต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมการควบคุมขององค์กร รวมทั้งคุณลักษณะและวิธีการที่ใช้ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นผู้มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยง จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้น หรือซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น

4) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood Score) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact Score) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้ตามสูตรต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับความเสี่ยง} &= \text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น} \\ &= \text{Likelihoods (L)} \times \text{Impacts (I)} \end{aligned}$$

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				
		1 (ต่ำมาก)	2 (ต่ำ)	3 (ปานกลาง)	4 (สูง)	5 (สูงมาก)
ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact/Consequences)	โอกาส (Likelihood/ Frequency)					
	5 (สูงมาก)	5 (Medium)	10 (High)	15 (High)	20 (Extreme)	25 (Extreme)
	4 (สูง)	4 (Medium)	8 (Medium)	12 (High)	16 (High)	20 (Extreme)
	3 (ปานกลาง)	3 (Low)	6 (Medium)	9 (Medium)	12 (High)	15 (High)
	2 (ต่ำ)	2 (Low)	4 (Medium)	6 (Medium)	8 (Medium)	10 (High)
	1 (ต่ำมาก)	1 (Low)	2 (Low)	3 (Low)	4 (Medium)	5 (Medium)

ซึ่งสามารถสรุประดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก (17-25)	ความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Extreme Risk) ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูงมาก
สูง (10-16)	ความเสี่ยงในระดับสูง (High Risk) ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานในระดับสูง
ปานกลาง (4-9)	ความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium Risk) พอที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแล ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้นจนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต
ต่ำ (1-3)	ความเสี่ยงในระดับต่ำ (Low Risk) สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

6) การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย ฯ หรือคณะ/กอง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนนี้

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

6.1 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพื่อนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ หลังจากได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้วควรคัดเลือก ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงสุดตามลำดับของความสำคัญ การปฏิบัติควรปฏิบัติได้จริงในการกำหนดแนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6.1.1 ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มีดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้
- 2) พิจารณามาตรการที่จะใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ - ผลเสีย ของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ

- 4) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

6.2 การจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

- 6.2.1 การยอมรับความเสี่ยง (Accept / Take) เป็นการที่มหาวิทยาลัยไม่ต้องดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพิ่มใช้วิธีการควบคุมที่มีอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้
- 6.2.2 การลดความเสี่ยง (Reduce / Treat) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้
- 6.2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoid / Terminate) เป็นการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาด้วยว่าหากหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมแล้วมหาวิทยาลัยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
- 6.2.4 การร่วมจัดการ (Share / Transfer) การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

7) การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ ดังนี้

- สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
- เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
- สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
- สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
- ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

4.2 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวิธีการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยการติดตามอาจจะอยู่ในรูปแบบการรายงานอย่างสม่ำเสมอและวิธีการรายงานต้องมีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลผ่านระบบสารสนเทศงานประกันคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมหรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงปีละ 2 ครั้งโดยรูปแบบหรือแบบฟอร์มการรายงานผล สามารถดูตัวอย่างได้ที่ภาคผนวก

4.2.1 ระดับมหาวิทยาลัย

รายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 และ 12 เดือน ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ต่อที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

4.2.2 ระดับคณะ/หน่วยงาน

รายงานผลการดำเนินการรอบ 6 และ 12 เดือน ต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ และมหาวิทยาลัย

4.2.3 จะต้องจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน จัดส่งให้มหาวิทยาลัย ไม่เกินเดือนสิงหาคมของทุกปี เพื่อวิเคราะห์ รวบรวม จัดทำเป็นรายงานแผนบริหารความเสี่ยงระดับ เสนอต่อผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัยต่อไป

4.3 มาตรฐานคุณภาพงาน

ตัวชี้วัด : 1) ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ภายใน 15 วัน

เกณฑ์ :	เวลา 5 วัน	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
	เวลา 10 วัน	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	เวลา 15 วัน	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
	เวลา 20 วัน	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
	เวลา 25 วัน	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตัวชี้วัด : 2) ระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่เกิน 7 วัน

เกณฑ์ :	เวลา 5 วัน	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
	เวลา 6 วัน	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	เวลา 7 วัน	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
	เวลา 8 วัน	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
	เวลา 9 วัน	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตัวชี้วัด : 3) ระยะเวลาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ไม่เกิน 30 วัน

เกณฑ์ :	เวลา 10 วัน	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
	เวลา 20 วัน	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	เวลา 30 วัน	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
	เวลา 40 วัน	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
	เวลา 50 วัน	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตัวชี้วัด : 4) ระยะเวลาในการจัดทำเล่มรายงาน ไม่เกิน 15 วัน

เกณฑ์ :	เวลา 13 วัน	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
	เวลา 14 วัน	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	เวลา 15 วัน	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
	เวลา 16 วัน	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
	เวลา 17 วัน	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตัวชี้วัด : 5) ระยะเวลาในการจัดส่งเล่มรายงานให้กับคณะ ไม่เกิน 3 วัน

เกณฑ์ :	เวลา 1 วัน	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
	เวลา 2 วัน	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	เวลา 3 วัน	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
	เวลา 4 วัน	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
	เวลา 5 วัน	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

บทที่ 5

ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและพัฒนา

5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยยังมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบริหารความเสี่ยงไม่เพียงพอ จึงอาจส่งผลให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกิดการผิดพลาดได้
- 2) สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา - 2019 ทำให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความสะดวกในการตรวจสอบข้อมูลไม่เพียงพอ และไม่สามารถเข้าร่วมประชุมตามระยะเวลาที่กำหนด
- 3) บุคลากรทุกระดับยังขาดการมีส่วนร่วมในการระบุปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัด ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันกระบวนการระบุปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเฉพาะในกลุ่มตัวแทนฝ่ายซึ่งทำให้ข้อมูลที่ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
- 4) การประเมินผลบางตัวชี้วัดไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ภายในปีการศึกษา
- 5) การดำเนินงานจากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง หรือที่เกี่ยวข้องดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ส่งผลให้กระบวนการจัดทำสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดส่งรายงานข้อมูลไปยังมหาวิทยาลัยเกิดความล่าช้า

5.2 แนวทางแก้ปัญหาและพัฒนา

- 1) ส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง หรือที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านบริหารความเสี่ยง
- 2) ควรมีการจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจริงในหน่วยงาน เพื่อเป็นหลักฐานและใช้อ้างอิงในการประเมินและกำหนดระดับของความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
- 3) ข้อมูลความเสี่ยงควรปรับปรุงจากการประเมินสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้ว มาเป็นการประมาณการการตั้งสมมติฐาน หรือการพยากรณ์ข้อมูลความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงมีลักษณะเป็นแนวทางในการสร้างสัญญาณเตือนล่วงหน้า เพื่อใช้สกัดการเพิ่มขึ้นของสถานะความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้
- 4) ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรมีการกำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จที่แน่นอนและสะท้อนผลการดำเนินงานภายในปีงบประมาณนั้น ๆ
- 5) กำหนดวิธีการติดตาม หรือแผนการติดตามผลการดำเนินงานจากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงที่ชัดเจนและแจ้งเวียนให้ผู้รับผิดชอบได้รับทราบเพื่อลดปัญหาการรายงานข้อมูลล่าช้ากว่าที่กำหนด

5.3 ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการแสวงหาและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ดี ในการควบคุม ลด หรือกำกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2) ควรมีการบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงในระบบสารสนเทศที่เป็น Web Based ที่อนุญาตให้ผู้ใช้งานสามารถอินเตอร์เฟซ หรือล็อกอินเข้าใช้งานได้อย่างง่าย เพื่อให้สามารถนำข้อมูลหรือรูปแบบการวิเคราะห์ ความเสี่ยงในอดีตมาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา และทำการปรับปรุงฐานข้อมูลความเสี่ยงให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการบันทึก

3) ควรลดขั้นตอนในการเข้ากรอกรายละเอียดข้อมูลในแบบฟอร์มต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อลดปริมาณกระดาษ และลดระยะเวลาในการจัดส่งเอกสาร

4) การบันทึกความเสี่ยงควรมีลักษณะเป็นเครือข่าย เพื่อช่วยให้เพิ่มความคล่องตัวในกระบวนการ โดยการให้ผู้ใช้งานที่มีความรู้ด้านสารสนเทศเบื้องต้น และผู้ที่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับทฤษฎีความเสี่ยงจนมีความรู้ความเข้าใจที่จะสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงขององค์กรต่อไป กระบวนการเก็บข้อมูลความเสี่ยงนี้สามารถปรับแต่งเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งหมายถึง การบันทึกข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นลักษณะเครือข่ายด้วยระบบสารสนเทศนี้ จะช่วยให้บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ

บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2562). **มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ**. สืบค้นวันที่ 18 พฤษภาคม 2565, จาก <https://saraban-law.cgd.go.th>.
- กระทรวงการคลัง. **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**. กรุงเทพมหานคร. กระทรวงการคลัง, 2562.
- ทัชชกร ยุวัฒน์. (2561). **การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบ COSO ERM 2017 กรณีศึกษา: ครัวสวนดุสิต**. การค้นคว้าอิสระ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017**. วารสารวิชาชีพบัญชีปีที่ 14 ฉบับที่ 42, 111 - 124.
- เทพไท แซ่เตียว. (2562). **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษา สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย**. การค้นคว้าอิสระ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ประภาศรี รักษาบางแหลม. (2561). **การพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสำนักงานจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยตามหลักการ COSO**. การค้นคว้าอิสระ, คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- ปิยาภิศักดิ์ดีติกอ เจียรสุคนธ์ และสุรีย์ โปษกรณัญ. (2562). **การวิเคราะห์องค์ประกอบของทัศนคติต่อปัจจัยความเสี่ยงในการทุจริต เพื่อระบบการควบคุมภายในที่ดี**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ปีที่ 9 ฉบับที่ 1, 42 – 49.
- ภณิดา วรทวีธำรง. (2561). **ความสอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. การค้นคว้าอิสระ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ภุรพัศ ลีมธรรมมหัส. (2562). **ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. การค้นคว้าอิสระ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. (2564). **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ.**

๒๕๖๔. สืบค้นวันที่ 18 พฤษภาคม 2565, จาก <https://council.pbru.ac.th>.

สำนักงาน ป.ป.ท.. **คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRA : FRAUD RISK-ASSESSMENTS.**

กรุงเทพมหานคร. สำนักงาน ป.ป.ท., 2561.

อัฐนนท์ ชลายนนาวิน. (2560). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ชวงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์.** มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาคผนวก

1) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564



ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

โดยที่เป็นการสมควรให้มีระบบควบคุมภายในและกลไกในการตรวจสอบ และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกอบกับมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่จันทร์ ที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้ เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔”

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ และหัวหน้าส่วนงานที่จัดตั้งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วย การจัดตั้งและการดำเนินงานของส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

“บุคลากร” หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และให้หมายรวมถึงพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานตามสัญญาจ้างพิเศษอื่น ๆ

“ผู้เรียน” หมายความว่า นักเรียน นักศึกษา หรือผู้เข้าอบรมในหลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม” หมายความว่า คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“คณะกรรมการตรวจสอบ” หมายความว่า คณะกรรมการตรวจสอบ ประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

/ “ธรรมาภิบาล”...

“ธรรมาภิบาล” หมายความว่า หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ อย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

“การตรวจสอบภายใน” หมายความว่า กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เป็นการจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ให้ดีขึ้นและจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมินผลและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

“หน่วยตรวจสอบภายใน” หมายความว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในหน่วยงาน ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบุรี หรือตำแหน่งอื่นซึ่งทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า ส่วนราชการที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบุรี

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้นเพื่อ สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการ ดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

“ความเสี่ยง” หมายความว่า เหตุการณ์ โอกาส หรือความน่าจะเป็น หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านกลยุทธ์ และการปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหารจัดการ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย

ข้อ ๔ ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ กรณีมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม ข้อบังคับนี้หรือต้องตีความตามข้อบังคับนี้ ให้อธิการบดีเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการและให้ถือเป็นที่สุด

หมวด ๑

บททั่วไป

ข้อ ๕ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการ ตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากผู้มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

/ (ก) คุณสมบัติ...

- (ก) คุณสมบัติทั่วไป
- (๑) มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบห้าปีบริบูรณ์
 - (๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ประจักษ์
 - (๓) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นอิสระ สามารถใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม
 - (๔) มีความเป็นกลาง
 - (๕) สามารถอุทิศเวลาให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่
- (ข) คุณสมบัติเฉพาะ
- (๑) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ที่ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนประจำ และไม่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยให้รวมถึงผู้ที่โอนย้าย ลาออก เกษียณอายุ หรือพ้นสภาพจากมหาวิทยาลัย ภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ
 - (๒) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะที่กำลังดำรงตำแหน่งหรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ
 - (๓) ไม่เป็นบุคลากร ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรสของคณะกรรมการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้าหน่วยตรวจสอบหรือผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย
 - (๔) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก จากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
 - (๕) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
 - (๖) ไม่เป็นผู้มีสัญญา หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในกิจการที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

ข้อ ๖ ให้คณะกรรมการแต่ละคณะมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้อีก แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว ประธานกรรมการและกรรมการ พ้นตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ตาย
 - (๒) ลาออก
 - (๓) ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการ
 - (๔) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
 - (๕) คณะกรรมการให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ
 - (๖) เป็นบุคคลล้มละลาย
 - (๗) เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ
- การพ้นจากตำแหน่งตามข้อ ๖ (๕) ต้องเป็นไปตามมติสองในสามของจำนวนคณะกรรมการเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการ พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และได้มีการดำเนินการให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลือน้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้ ให้คณะกรรมการประกอบด้วยประธานกรรมการหรือกรรมการเท่าที่มีอยู่ มีอำนาจและปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

ในกรณี...

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการ พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้ ได้มาซึ่งประธานกรรมการหรือกรรมการใหม่ ให้ประธานกรรมการหรือกรรมการ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้มีประธานกรรมการหรือกรรมการใหม่แล้ว

ให้มีการดำเนินการใหม่ซึ่งคณะกรรมการ ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ผู้พ้นจากตำแหน่ง

ข้อ ๗ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการ ตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระต่อกัน

กรรมการที่แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่ง ในคณะกรรมการหนึ่งคณะเท่านั้น

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการแต่ละคณะจัดให้มีการประชุมไม่น้อยกว่าปีละ ๒ ครั้ง และต้อง รายงานผลการดำเนินการรวมถึงเสนอมาตรการและกลไกในการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

ให้เลขานุการสภามหาวิทยาลัยดำเนินการติดตามการรายงานผลการดำเนินงานตามวรรคหนึ่ง เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

การประชุมของคณะกรรมการตามวรรคหนึ่งให้นำวิธีการประชุมที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาบังคับใช้ โดยอนุโลม

ข้อ ๙ อัตราเบี้ยประชุม ค่ารับรอง ค่าเลี้ยงรับรอง หรือค่าใช้จ่ายอื่นใดที่เกิดจากการ ดำเนินการประชุมของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามประกาศมหาวิทยาลัย

หมวด ๒ ธรรมาภิบาลและจริยธรรม

ข้อ ๑๐ ให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน โดยแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็น บุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ใน ฐานะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม โดยอย่างน้อยหนึ่งคนต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ ด้านกฎหมาย

ให้แต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นเลขานุการ และหัวหน้างานนิติการและหัวหน้า งานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๑๑ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอร่างประมวลจริยธรรมของนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย บุคลากร และนักศึกษา พร้อมกลไกการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ มหาวิทยาลัยออกประมวลจริยธรรมดังกล่าวและเห็นชอบกลไกที่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม เสนอ

(๒) เสนอแนะการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่มีต่อนักศึกษา บุคลากร สังคม และ ประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรมต่อสภามหาวิทยาลัย

/(๓) เสนอแนะ...

(๓) เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยและบุคลากรยึดและปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่ประกาศกำหนดต่อสภามหาวิทยาลัย

(๔) เสนอแนะนโยบายด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแก่สภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย

(๕) ติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและหลักธรรมาภิบาลแล้วรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี

(๖) ส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จริยธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อให้เกิดความตระหนัก เกิดสมรรถนะ และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

(๗) ทบทวนข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ว่าด้วยธรรมาภิบาลทุกปี เพื่อให้มีความทันสมัย

(๘) ในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล จริยธรรม และจรรยาบรรณ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวาง

(๙) เรียกให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้อง มาชี้แจงให้เห็นหรือจัดส่งเอกสารข้อมูลตามสมควร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(๑๐) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๑๑) เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๑๒) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ข้อ ๑๒ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้เรียน ต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อ ๑๓ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้เรียน เมื่อรู้หรือพบเห็นการฝ่าฝืนข้อบังคับนี้ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้เรียน มีหน้าที่ต้องรายงานการฝ่าฝืนดังกล่าวพร้อมพยานหลักฐาน (ถ้ามี) ต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมโดยทันที

ข้อ ๑๔ ให้ผู้บริหารเผยแพร่ ปกป้องฝังธรรมาภิบาลและจริยธรรมให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร

ข้อ ๑๕ ให้ผู้บริหารเผยแพร่ให้ประชาชน ผู้เป็นคู่สมรส ญาติ พี่น้อง พรรคพวกเพื่อนของสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร ตลอดจนผู้มาติดต่อราชการทราบข้อบังคับธรรมาภิบาลและจริยธรรม เพื่อไม่ทำการอันเป็นการส่งเสริมหรือก่อให้เกิดการฝ่าฝืนจริยธรรม

ข้อ ๑๖ ให้ผู้บริหารส่งเสริม ยกย่อง และเชิดชู สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากรและ ผู้เรียน ที่ปฏิบัติตามข้อบังคับธรรมาภิบาลและจริยธรรมอย่างจริงจังให้เป็นแบบอย่าง

ข้อ ๑๗ การฝ่าฝืนตามข้อบังคับนี้ เป็นความผิดวินัยตามข้อบังคับว่าด้วย การรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัยตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

/ข้อ ๑๘ กรณีจำเป็น...

ข้อ ๑๘ กรณีจำเป็นต้องดำเนินการเรื่องใดโดยเร่งด่วน หากปล่อยให้เนิ่นช้าไปจะกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และไม่อาจเรียกประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมได้ ให้ดำเนินการขอคำแนะนำจากสภามหาวิทยาลัย

หมวด ๓
การตรวจสอบภายใน

ข้อ ๑๙ ให้คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน โดยแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ โดยอย่างน้อยหนึ่งคนต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการเงิน การบัญชี หรือการตรวจสอบภายใน

ให้แต่งตั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ และหัวหน้างานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๒๐ คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยและมีการสอบทานกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๒) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

(๓) สอบทานให้มหาวิทยาลัยมีการรายงานการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

(๔) สอบทานการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้ง ประกาศ ข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย

(๕) กำกับ ดูแลระบบงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีความเป็นอิสระ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่

(๖) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายงานที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

(๗) ให้เสนอแนะการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต่อมหาวิทยาลัย

(๘) ประชุมหารือร่วมกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและเรื่องอื่น ๆ และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อสภามหาวิทยาลัย

(๙) รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย

(๑๐) ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย

(๑๑) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

/ ข้อ ๒๑ ในการปฏิบัติงาน...

ข้อ ๒๑ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดี ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

(๒) กำหนดกฎบัตรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเสนออธิการบดีก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเผยแพร่หน่วยรับตรวจทราบ รวมทั้งมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๓) จัดให้มีการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ทั้งภายในและภายนอกตามรูปแบบและวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

(๔) จัดทำและเสนอแผนการตรวจสอบประจำปีต่ออธิการบดีก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ

ในกรณีหน่วยตรวจสอบภายในวางแผนการตรวจสอบที่มีระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งปีขึ้นไปให้นำมาประกอบพิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีด้วย

(๕) ให้ปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติตาม (๔)

(๖) จัดทำและเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่ออธิการบดีและคณะกรรมการตรวจสอบภายในเวลาอันสมควร และไม่เกินสองเดือนนับจากวันดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จตามแผน

กรณีเรื่องที่ตรวจพบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อทางราชการให้รายงานผลการตรวจสอบทันที

(๗) ติดตามผลการตรวจสอบ เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจเป็นไปตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ

(๘) ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบให้เสนอขอบเขตของและรายละเอียดของงาน คุณสมบัติของผู้รับจ้าง ระยะเวลาดำเนินการ และผลงานที่คาดหวังจากผู้รับจ้าง รวมทั้งข้อเสนอของโครงการของผู้รับจ้าง ให้อธิการบดีพิจารณาอนุมัติให้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญต่อไป

(๙) ปฏิบัติงานในการให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี หน่วยรับตรวจและผู้เกี่ยวข้อง

(๑๐) ประสานงานกับผู้ตรวจสอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าขอบเขตของงานตรวจสอบครอบคลุมเรื่องสำคัญอย่างเหมาะสมและลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

(๑๑) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบและอธิการบดี

ข้อ ๒๒ ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน ให้ครอบคลุมถึงการตรวจสอบ วิเคราะห์ รวมทั้งการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งรวมถึง

(๑) ประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในหน้าที่ของหน่วยรับตรวจ เสนอแนะการปรับปรุงบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

(๒) สอบทานระบบการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งประกาศและข้อกำหนดอื่นของมหาวิทยาลัย

/(๓) สอบทาน...

(๓) สอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลการดำเนินงานและการคลัง

(๔) ตรวจสอบระบบการดูแลรักษา และความปลอดภัยของทรัพย์สินของหน่วยรับตรวจให้เหมาะสมกับประเภทของทรัพย์สินนั้น

(๕) วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

ข้อ ๒๓ การบริหารงานทั่วไปของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้ขึ้นตรงต่ออธิการบดี เว้นแต่กรณีแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงาน ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

ให้อธิการบดีจัดสรรบุคลากรและทรัพยากร เพื่อให้ปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับปริมาณงานและความซับซ้อนของภารกิจของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๒๔ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(๑) มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(๒) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี ประกาศและคำสั่ง ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(๓) มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๒๕ อธิการบดีจะแต่งตั้งให้ผู้ตรวจสอบภายในรักษาการในตำแหน่งอื่นในขณะเดียวกันไม่ได้

อธิการบดีและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ จะพิจารณาสั่งการให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่อื่นตามสมควรแก่กรณี ทั้งนี้ งานดังกล่าวต้องไม่ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในกิจกรรมที่ตรวจสอบ

ข้อ ๒๖ ให้ผู้ตรวจสอบภายในดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและไม่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ในกิจกรรมที่ตรวจสอบ ปราศจากการแทรกแซงในการปฏิบัติงานและการเสนอความเห็นในการตรวจสอบของผู้บริหารหรือบุคคลใด รวมทั้งต้องไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนการตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรเป็นกรรมการในคณะกรรมการใด ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือส่วนราชการในสังกัดมหาวิทยาลัย อันมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการเสนอความเห็นในการตรวจสอบ

ข้อ ๒๗ ให้ผู้ตรวจสอบภายในมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บุคคล เอกสารหลักฐานและทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อรับทราบข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ข้อ ๒๘ ให้ผู้ตรวจสอบภายในมีสิทธิในการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ข้อ ๒๙ ให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ กรณีไม่ได้กำหนดไว้ให้อุปบัติตามมาตรฐานสากล

ข้อ ๓๐ ให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติตนให้เป็นไปตามจรรยาบรรณการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

/ข้อ ๓๑ ให้หน่วยรับ...

- ข้อ ๓๑** ให้นำหน่วยรับตรวจมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
- (๑) อำนาจความสะดวกและให้ความร่วมมือแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
 - (๒) จัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะรับตรวจได้
 - (๓) จัดทำบัญชีและจัดเก็บเอกสารประกอบรายการบัญชีพร้อมที่จะให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบได้
 - (๔) ชี้แจงข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้แก่ผู้ตรวจสอบภายใน
 - (๕) ปฏิบัติตามข้อทักท้วงและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน ในเรื่องต่าง ๆ ที่อธิการบดีสั่งให้ปฏิบัติ

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่หน่วยรับตรวจกระทำการโดยจงใจไม่ปฏิบัติหรือละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงานต่ออธิการบดีพิจารณาสั่งการตามควรแก่กรณี

หมวด ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓๒ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน โดยแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ในฐานะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยอย่างน้อยหนึ่งคนต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงหรือการบริหารความต่อเนื่อง

ให้แต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หรือบุคคลอื่นที่เห็นสมควร เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๓๓ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (๒) พิจารณาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

- (๓) ติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (๔) พิจารณารายงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- (๕) พิจารณาผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ข้อ ๓๔ ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ข้อ ๓๕ มหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

/ข้อ ๓๖ การบริหาร...

ข้อ ๓๖ การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๓๗ การบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓๘ มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

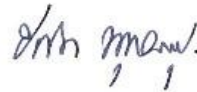
ข้อ ๓๙ มหาวิทยาลัยต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ข้อ ๔๐ มหาวิทยาลัยต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ๔๑ มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

พลอากาศเอก



(ชลิต พุกผาสุข)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

2) คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 014/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ที่ ๐๑๔ /๒๕๖๔
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกอบกับมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมติสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีให้ความเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามหนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีที่ อว ๐๖๓๔.๔๑/ว ๐๔๗ ลงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| ๑. นางสาวเกศริน ภัทรเปรมเจริญ | ประธานกรรมการ |
| ๒. นายก้อง รุ่งสว่าง | กรรมการ |
| ๓. ดร.ปฎิภาณ แซ่หลิม | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | เลขานุการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ๑) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ๒) พิจารณาแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

- ๓) ติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ๔) พิจารณารายงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- ๕) พิจารณาผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ๖) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔

พลอากาศเอก

(ชลิต พุกผาสุข)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

3) คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ 001/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ที่ ๐๐๑/๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ อนุมัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังรายนามต่อไปนี้

๑.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ ศรีวรรณารถ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	ประธานอนุกรรมการ
๒.	รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง คณบดีคณะครุศาสตร์	อนุกรรมการ
๓.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ ไกรเนตร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	อนุกรรมการ
๔.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต สุดตา ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	อนุกรรมการ
๕.	อาจารย์ ดร.มธุรส ปราบไพรี อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	อนุกรรมการ
๖.	อาจารย์ ดร.ทวีพัฒน์ วิจิตรปัญญารักษ์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	อนุกรรมการ
๗.	อาจารย์ ดร.พีรศุขย์ บุญมาธรรม อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	อนุกรรมการ
๘.	นางภควัน จันทนเสวี ผู้อำนวยการกองกลางสำนักงานอธิการบดี	อนุกรรมการ
๙.	นางนงลักษณ์ พุพันธ์ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	อนุกรรมการ
๑๐.	นางสาวนิมิต หิรัญวิจิตรภรณ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ	อนุกรรมการ
		๑๑. นางสาวประภัสสร...

๑๑.	นางสาวประภัสสร อินทรพงษ์ รักษาการหัวหน้าสำนักงานคนบตี คณะพยาบาลศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ	อนุกรรมการ
๑๒.	นางเนริศา พิทักษ์สาส์ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	อนุกรรมการ
๑๓.	นายณัฐพล สุขอนันต์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	อนุกรรมการ
๑๔.	นางสิริรัตน์ ชมภูทอง นักบริหารงานทั่วไป คณะเทคโนโลยีการเกษตร	อนุกรรมการ
๑๕.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทศนัย ทั้งทอง รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑๖.	นายนเรนทร อมรจติ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗.	นางสาวณัฐจิรา หวังดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะอนุกรรมการ มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณา ระบุประเด็นความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๒. เตรียมข้อมูลบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๓. นำเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.)
๔. ปรับปรุงแก้ไขแผนบริหารความเสี่ยง ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) และสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
๕. สรุปข้อมูลรายงานติดตามความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สั่ง ณ วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางสาวเกศริน ภัทรเปรมเจริญ)
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4) คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 332/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและกลั่นกรอง ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ที่ ๓๓๒ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.๒๕๔๗ ประกอบกับมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๖๒ โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ครั้งที่ ๒/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|--|---------------|
| ๑. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ ศรีวรรณารถ
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหาร | ประธานกรรมการ |
| ๒. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิเชียร เข้มเงิน
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ | กรรมการ |
| ๓. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณี คอนงอหอย
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม | กรรมการ |
| ๔. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พจนารถ บัวเขียว
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน | กรรมการ |
| ๕. | อาจารย์ ดร.มนัญญา ปิรียะชญักดิ์
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนามบัณฑิต
และวิชาการ | กรรมการ |
| ๖. | อาจารย์ ดร.กฤษดา ตั้งชวาล
รองอธิการบดีด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ
และการจัดหารายได้ | กรรมการ |
| ๗. | อาจารย์อนุชาติ บุญมาก
ผู้ช่วยอธิการบดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล | กรรมการ |
| ๘. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ ทังทอง
ผู้ช่วยอธิการบดีด้านกฎหมาย | กรรมการ |
| ๙. | อาจารย์ ดร.เมธาวิณ สาระยาน
ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการพัฒนาสื่อสารองค์กร | กรรมการ |
| ๑๐. | อาจารย์วัชร เย็นแปรม
ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการพัฒนาภาษา | กรรมการ |

- | | |
|---|------------------|
| ๑๑. นายนเรนทร อมรจुติ | เลขานุการ |
| รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | |
| ๑๒. นางสาวณัฐจิรา ทวีงศ์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | |
| กองนโยบายและแผน | |

ให้คณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. พิจารณาข้อมูลสถิติ และประเมินสถานการณ์แนวโน้มในอนาคต เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๒. กลับกรองข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
๓. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

สั่ง ณ วันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

5) คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ 395/2565 เรื่อง คณะอนุกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ที่ ๓๙๕ / ๒๕๖๕

เรื่อง คณะอนุกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ตามมติคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ครั้งที่ ๒/๒๕๖๕ ให้ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕) เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ภายใต้อุทศาสตร์ที่ ๑, ๒ และ ๓ ดังต่อไปนี้

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

๑.๑	อาจารย์ ดร.กฤษดา ตั้งชวาล	ประธาน
๑.๒	อาจารย์ ดร.มนัญญา ปรียวิษณุภักดี	รองประธาน
๑.๓	อาจารย์ ดร.จตุพร อินทะนิน	อนุกรรมการ
๑.๔	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญญา พานิช	อนุกรรมการ
๑.๕	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ ไกรเนตร	อนุกรรมการ
๑.๖	อาจารย์ ดร.วนิดา มากศิริ	อนุกรรมการ
๑.๗	อาจารย์วัชร เียนเปรม	อนุกรรมการ
๑.๘	นางสาวน้ำฝน แสงอรุณ	เลขานุการ
๑.๙	นางสาวณัฐจิรา หวังดี	ผู้ช่วยเลขานุการ

๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต ประกอบด้วย

๒.๑	อาจารย์ ดร.มนัญญา ปรียวิษณุภักดี	ประธาน
๒.๒	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต สุดตา	รองประธาน
๒.๓	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา คุรงค์ฤทธิ์ชัย	อนุกรรมการ
๒.๔	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ไชยเฉลิม	อนุกรรมการ
๒.๕	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ จิรสังจานุกูล	อนุกรรมการ
๒.๖	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกานต์ ภาคพรต	อนุกรรมการ
๒.๗	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรินทร์ สุริยวงศ์	อนุกรรมการ
๒.๘	อาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์	อนุกรรมการ
๒.๙	ว่าที่ ร.ต.ดร.บุญชาติ คดีวัฒน์	อนุกรรมการ
๒.๑๐	อาจารย์ ดร.จตุพร อินทะนิน	อนุกรรมการ

๒.๑๑	อาจารย์ ดร.อิทธิพัฒน์ รูปคม	อนุกรรมการ
๒.๑๕	อาจารย์ ดร.กฤษดา ด้านประสิทธิ์พร	อนุกรรมการ
๒.๑๖	อาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ สุขสันติกมล	อนุกรรมการ
๒.๑๗	นางสาวน้ำฝน แสงอรุณ	เลขานุการ
๒.๑๘	นางสาวณัฐจิรา หวังดี	ผู้ช่วยเลขานุการ

๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ประกอบด้วย

๓.๑	รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง	ประธาน
๓.๒	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกานต์ ภาคพรต	รองประธาน
๓.๓	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ เตชะเพชรไพบูลย์	อนุกรรมการ
๓.๔	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชญา พานิช	อนุกรรมการ
๓.๕	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ ไกรเนตร	อนุกรรมการ
๓.๖	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรินทร์ สุริยวงศ์	อนุกรรมการ
๓.๗	อาจารย์ ดร.กฤษดา ด้านประสิทธิ์พร	อนุกรรมการ
๓.๘	อาจารย์ ดร.กนกรัตน์ จิรสังจานุกูล	อนุกรรมการ
๓.๙	นางนันทวรรณ เอมบุญกุลกิจ	เลขานุการ
๓.๑๐	นายธนเดช แก้วเสียง	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะอนุกรรมการพิจารณาและกลั่นกรองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ทุกกลุ่มดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- ปรับปรุงแก้ไขแผนบริหารความเสี่ยง ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) และสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบการอนุมัติของแผนบริหารความเสี่ยงในที่ประชุมต่าง ๆ
- รายงานข้อมูลสถิติและแนวโน้มในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- รายงานติดตามความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

6) ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงคลังกำหนด เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ดังนี้

๑. ผู้บริหารเป็นผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความเสี่ยงให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
๒. มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ทั้งการระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
๔. คณะ สำนัก สถาบันและโรงเรียนสาธิตฯ จะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
๕. มหาวิทยาลัย มีการสื่อสารและการประเมินความสำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ความคุ้มค่าของมาตรการบริหารความเสี่ยงและพร้อมสามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอตามการเปลี่ยนแปลง

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

7) แบบฟอร์มการจัดทำและการรายงานการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM1)

แบบ ERM ๑

การระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง
ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ประจำปีการศึกษา (ปีงบประมาณ พ.ศ.)

- ยุทธศาสตร์ ๑ การสร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว
- ยุทธศาสตร์ ๒ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต
- ยุทธศาสตร์ ๓ การผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู
- ยุทธศาสตร์ ๔ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ ๕ การพัฒนาท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

(โปรดเลือกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของท่าน หรือสามารถตอบได้ในทุกยุทธศาสตร์)

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม

วัตถุประสงค์

ตัวชี้วัด :

ค่าเป้าหมาย :

ผู้กำกับดูแล :

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ :

ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การประเมินความเสี่ยง			กลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง				งบประมาณ (๑๒)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๑๓)
		ภายใน (๓)	ภายนอก (๔)	โอกาส (L) (๕)	ผลกระทบ (I) (๖)	ระดับความเสี่ยง (D) (๕)X(๖)=(๗)	ยอมรับ (๘)	หลีกเลี่ยง (๙)	ถ่ายโอน (๑๐)	ควบคุม (๑๑)		
ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง												

คำอธิบายรายงาน แบบการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

1. ยุทธศาสตร์ ***

- โพรตระยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานของท่าน

2. กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม

- ระบุกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงาน

3. วัตถุประสงค์

- ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรืองานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์

4. ตัวชี้วัด

- ระบุดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงวัตถุประสงค์ของกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้

5. ค่าเป้าหมาย

- ค่าร้อยละของการลดความเสี่ยงในแต่ละหัวข้อ

6. ผู้กำกับดูแล

- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบกำกับดูแลการจัดการความเสี่ยง

7. หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

- ระดับมหาวิทยาลัย ระบุชื่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- ระดับคณะ สำนัก หรือสถาบัน ระบุสาขา/กอง/ฝ่ายงาน/ตำแหน่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

8. คอลัมน์ (1) ประเด็นความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

- ระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นผลกระทบที่มาจากปัจจัยเสี่ยงต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

9. คอลัมน์ (2) ประเภทความเสี่ยง

- ระบุประเภทความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ดังนี้

9.1 ประเภทความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1. O: Operational Risk = ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรืออุบัติเหตุต่าง ๆ
2. F: Financial and Asset Risk = ความเสี่ยงทางการเงิน เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ
3. SP: Strategic and Policy Risk = ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และนโยบาย เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

4. H: Hazard Risk = ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน
5. IM: Image and Reputation Risk = ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
6. P: Personal Risk = ความเสี่ยงด้านบุคลากร

9.2 ประเภทความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

1. PL: Political Factors = ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ
2. E: Economic Factors = ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ
3. SC: Socio – cultural Factors = ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม
4. Technological Factors = ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
5. International Factors = ความเสี่ยงระหว่างประเทศ

10. คอลัมน์ (3) และ (4) แหล่งที่มาของความเสียหาย

- ให้ระบุแหล่งที่มาของความเสียหายว่าเกิดจากปัจจัยภายใน/ภายนอก โดยทำเครื่องหมาย ✓

11. การประเมินความเสี่ยง

- คอลัมน์ (5) โอกาส ระบุค่าตัวเลขของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 80 ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุกเดือน
4	สูง	โอกาสเกิดมาร้อยละ 60-79 ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 2-6 เดือน
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดปานกลางร้อยละ 40-59 ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 1 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก ร้อยละ 20-39 ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 2-4 ปี
1	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลยหรือน้อยกว่าร้อยละ 20 ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ /โครงการ หรือความถี่ของเกิดขึ้นทุก 5 ปี

- คอลัมน์ (6) ผลกระทบ ระบุค่าตัวเลขของขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ

○ ด้านกลยุทธ์

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานร้อยละ 91 - 100
2	ต่ำ	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90
3	ปานกลาง	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 - 80
4	สูง	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70
5	สูงมาก	สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานร้อยละ 1- 60

○ ด้านการปฏิบัติงาน

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป มีการบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1 - มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบและมีการพิจารณา กลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ หรือมีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
2	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตั้งแต่ร้อยละ 81-90, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาจากแพทย์และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 2-4 - มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงและมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ ร้อยละ 71-80, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลและใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5-9 - มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ หรือมีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4	สูง	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอตั้งแต่ ร้อยละ 61-70, ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 10-14 - เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
5	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60, มีการสูญเสียชีวิต หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้, มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป - ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการแก้ไขปัญหามาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหามันๆไป

○ ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

○ ด้านการเงิน

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 50,001 – 100,000 บาท
4	สูง	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท
5	สูงมาก	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า 1,000,000 บาท

○ ด้านสุขภาพ

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	สูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

○ ด้านสิ่งแวดล้อม

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

○ ด้านชุมชน

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ
2	ต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข

○ ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

คะแนน	ผลกระทบ	ความถี่
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับบุคคล/หน่วยงาน โดยมีข่าวเชิงลบ แต่สามารถจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีข่าวในเชิงลบ จากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการส่งจดหมาย สนเทห์ในมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับจังหวัด โดยมีข่าวในเชิงลบจากสื่อในจังหวัด
4	สูง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับชาติ โดยมีการเผยแพร่ทาง หนังสือพิมพ์/สถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์ ในเชิงลบในระดับชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับชาติ
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย ขาดความมั่นคงปลอดภัยในระดับนานาชาติ โดยมีการเผยแพร่ทางสื่อ พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ในเชิงลบในระดับนานาชาติ ส่งผลต่อชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

- คอลัมน์ (7) ระดับความเสี่ยง คือ ระดับโอกาส คอลัมน์ (5) x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง คอลัมน์ (6) = คะแนนความเสี่ยง ซึ่งค่าคะแนนความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1 – 3	คะแนน	หมายถึง	ความเสี่ยงต่ำ
4 – 9	คะแนน	หมายถึง	ความเสี่ยงปานกลาง
10 – 16	คะแนน	หมายถึง	ความเสี่ยงสูง
17 – 25	คะแนน	หมายถึง	ความเสี่ยงสูงมาก

12. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (4T's Strategies) ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้

- คอลัมน์ (8) การยอมรับความเสี่ยง (Take) การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณ

- คอลัมน์ (9) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

- คอลัมน์ (10) การกระจาย/การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) การกระจายหรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

- คอลัมน์ (11) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat) การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/ หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

13. คอลัมน์ (12) งบประมาณ

- ระบุจำนวนเงินที่ใช้ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามโครงการ/กิจกรรม

14. คอลัมน์ (13) จัดลำดับความเสี่ยง

- ระบุลำดับความเสี่ยง โดยเรียงลำดับจากผลคูณในคอลัมน์ (7) จากคะแนนมากไปหาน้อย

8) แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM2)

แบบ ERM ๒

แผนบริหารความเสี่ยงของ..... ประจำปีการศึกษา (ปีงบประมาณ พ.ศ.)

ณ วันที่

- ยุทธศาสตร์ ๑ การสร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว
- ยุทธศาสตร์ ๒ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต
- ยุทธศาสตร์ ๓ การผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู
- ยุทธศาสตร์ ๔ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ ๕ การพัฒนาท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

(โปรดเลือกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของท่าน หรือสามารถตอบได้ในทุกยุทธศาสตร์)

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

พันธกิจ :

ตัวชี้วัด :

ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (๑)	ประเภท ความเสี่ยง (๒)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง				กลยุทธ์/ แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง (๙)	กำหนดเสร็จ/ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
		ภายใน (๓)	ภายนอก (๔)	ยอมรับ (๕)	หลีกเลี่ยง (๖)	ถ่ายโอน (๗)	ควบคุม (๘)			
ความเสี่ยง										
ปัจจัยเสี่ยง										

คำอธิบายรายงาน แบบแผนบริหารความเสี่ยง

1. รายละเอียดในยุทธศาสตร์ กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ พันธกิจ และตัวชี้วัดให้นำข้อมูลมาจาก แบบการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ERM 1)
2. คอลัมน์ (1) – (8) นำข้อมูลมาจากแบบการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ERM 1) คอลัมน์ (1) – (4) และคอลัมน์ (8) – (11)
3. คอลัมน์ (9) กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง
 - ระบุกลยุทธ์/แนวทางในการควบคุมความเสี่ยง
4. คอลัมน์ (10) กำหนดเสร็จ/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
 - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงาน
 - กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม โดยในระดับมหาวิทยาลัย ให้ระบุชื่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง และในระดับคณะ สำนัก หรือ สถาบัน ให้ระบุสาขา/กอง/ฝ่ายงาน/ตำแหน่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
5. คอลัมน์ (11) งบประมาณ
 - ระบุจำนวนเงินที่ใช้ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามโครงการ/กิจกรรม

9) แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (ERM3)

ERM 3

รายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ตามแผนบริหารความเสี่ยงของ..... ประจำปีการศึกษา พ.ศ.

- ยุทธศาสตร์ ๑ การสร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว
- ยุทธศาสตร์ ๒ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต
- ยุทธศาสตร์ ๓ การผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู
- ยุทธศาสตร์ ๔ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ ๕ การพัฒนาท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

(โปรดเลือกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของท่าน หรือสามารถตอบได้ในทุกยุทธศาสตร์)

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

พันธกิจ :

ตัวชี้วัด :

- สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (1) : 1. (ในกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงข้อที่.....)
2. (ในกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงข้อที่.....)
3. (ในกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงข้อที่.....)
4. (ในกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงข้อที่.....)
5. ไม่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเมินความเสี่ยง (หลังการจัดการความเสี่ยงตามแผน)			กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (ตามแผนบริหารความเสี่ยง) (6)	กำหนดเสร็จ/ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ (7)	ร้อยละของ ความคืบหน้า (8)	รายละเอียด การดำเนินงาน (9)	ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (10)
	โอกาส (3)	ผล กระทบ (4)	ระดับ ความเสี่ยง (5)					
ความเสี่ยง	ระบุค่าการประเมินความเสี่ยงก่อน และหลังจัดการความเสี่ยง เช่น							หากร้อยละของ ความคืบหน้าไม่ ครบ 100% โปรดระบุความ เสี่ยงที่เหลืออยู่
ปัจจัยเสี่ยง	ก่อน 4	4	16					
	หลัง 2	4	8					

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน รายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

1. สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงของท่านมีความสอดคล้องกับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในประเด็นใด ในกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงข้อใด

2. คอลัมน์ (2) ประเด็นความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานของท่าน

3. คอลัมน์ (3) – (5) ประเมินความเสี่ยง

- ระบุค่าคะแนนจากการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง หลังจากการดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง

4. คอลัมน์ (6) กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- ระบุกลยุทธ์และแนวทางการจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นของภายในหน่วยงานภายในของท่าน ตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

5. คอลัมน์ (7) กำหนดเสร็จ/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

- ระบุระยะเวลาในการดำเนินการแล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบภายใต้ประเด็นความเสี่ยงนั้น

6. คอลัมน์ (8) ร้อยละของความคืบหน้า

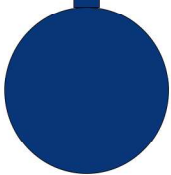
- ระบุความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง จากร้อยละ 100 สามารถดำเนินงานไปแล้วร้อยละเท่าไร

7. คอลัมน์ (9) รายละเอียดการดำเนินงาน

- ระบุรายละเอียดของการดำเนินงานที่ได้ดำเนินงานแล้ว ตามกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

8. คอลัมน์ (10) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

- ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการจัดวางระบบการควบคุมความเสี่ยงแล้ว



มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

PHETCHABURI RAJABHAT UNIVERSITY

RISK PBRRU MANUAL