

แผนบริหาร- ความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
(ฉบับทบทวน)



ฉบับได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ในการประชุมวาระพิเศษ ครั้งที่ 1/2566 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2566

Risk Management Plan Rajabhat Mahasarakham University. Fiscal year 2565-2566

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

ตามที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันศุกร์ที่ 26 สิงหาคม 2565 ได้เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564 และเพื่อเป็นสื่อกลางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง นั้น

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อตอบสนองความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การถ่ายโอนหรือการจ่ายความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงได้มีการทบทวนตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อหาแนวทางในการลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณี que พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และเพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้านต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พฤษภาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมา	1
2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
3. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	3
4. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี	11
5. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี	12
บทที่ 2 นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
นโยบายสภามหาวิทยาลัย	18
นโยบายอธิการบดี	18
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	19
วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	19
สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	20
สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	21
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	24
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	26
บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	27
แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	30
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	59
ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	63
ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	68
ภาคผนวก ง คณะกรรมการผู้จัดทำรูปเล่มแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566	75

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่ กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์แต่ละด้านต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ พิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการ ความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงาน เสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหาร จัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงทั้งจาก ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุ ความเสี่ยง การประเมิน ความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

2.3 COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มี ประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของ องค์การเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมีการแจกแจง ปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ความเสี่ยง



2.4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน ภาวะเปี้ยวและ ข้อบังคับต่าง ๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลัง ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

2.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ดูจากความถี่หรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง) และผลกระทบ (ดูจากขนาดความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

2.6 การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบทานว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

2.7 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

1) Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

2) Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้หน่วยงานมั่นใจว่า ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3) Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

4) Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019)



20 key principles within each of the five components



รูปที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

ที่มา : <http://www.coso.org>

“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบกับ 20 หลักการ ดังที่ แสดงในรูปที่ 1 ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) การพัฒนากลยุทธ์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (4) การนำไปใช้ และผลการปฏิบัติงานไปจนถึง (5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มีด้วยกัน 5 หลักการ คือ (1) ควบคุมดูแล ความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีด้วยกัน 4 หลักการคือ (6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5. สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีด้วยกัน 3 หลักการ คือ (18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (20) รายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ได้แก่

1. **นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร** เปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะเปิดกว้างว่าเป็นกระบวนการใดก็ตามที่ทำโดยคนในองค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระบุชัดเจนลงไปว่าเป็น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง (ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการรักษาและการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง)

2. **การบูรณาการ** เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) ดังที่แสดงในรูปที่ 2 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ในการประยุกต์กับหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น





รูปที่ 2 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา

ที่มา : <http://www.coso.org>

“Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004.
และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้แยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการ ที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์ประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์ประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการคือ องค์ประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์ประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์ประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)

4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณา จากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่แสดงในรูปที่ 3 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมองคือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ



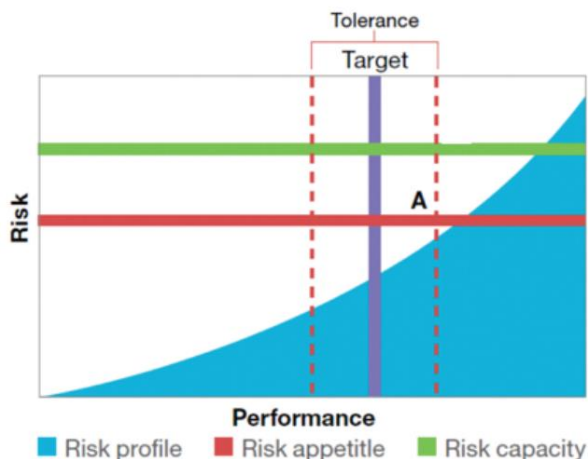
รูปที่ 3 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : <http://www.coso.org>

“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017

5. **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** เปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการหน่วยงาน โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

6. **ภาพความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังที่แสดงในรูปที่ 4 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่ยินยติรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปที่ 4 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยินยติรับไว้

ที่มา : <http://www.coso.org>

“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017

7. **การตอบสนองความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพิ่มวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงอีก 1 วิธีคือ ดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จากเดิมที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดไว้เพียง 4 วิธีคือ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และ หลีกเลี่ยง (Avoid) ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยกันทั้งหมด 5 วิธี

8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ไม่ได้มาแทนที่กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เนื่องจากมีความแตกต่างกัน แต่ต้องใช้งานร่วมกัน

การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยการควบคุมภายใน COSO 2017 มีกรอบการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ องค์กร	ผลการดำเนินงาน	การทบทวน และ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
1. การจัดตั้ง คณะกรรมการดูแล ด้านการบริหาร ความเสี่ยง 2. การจัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน 3. การระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ 4. การแสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก 5. การจูงใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ	6. การวิเคราะห์ องค์กร 7. การระบุความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. การประเมินกล ยุทธ์ทางเลือก 9. การกำหนด วัตถุประสงค์ของ องค์กร	10. การระบุ ความเสี่ยง 11. การประเมิน ความรุนแรง ของความเสี่ยง 12. การจัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง 13. การดำเนินการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง 14. พัฒนารอบ ความเสี่ยงใน ภาพรวม	15. การประเมิน การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ 16. การทบทวน ความเสี่ยงและ ผลการ ดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุง การบริหาร ความเสี่ยง องค์กร	18. ยกระดับระบบ สารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง 20. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และ ผลการ ดำเนินงาน

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM 2017 ตามตารางที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ 20 องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

3.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบ

เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 1-5) ดังนี้

1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการหน่วยงานมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึง กำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5) จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

3.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมินและการตอบสนอง

ต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมี 4 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 6-9) ดังนี้

6) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างรักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือก ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไปไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่าการคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3.3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 10-14) ดังนี้

10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

3.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 15-17) ดังนี้

15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

3.5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง

จากนั้นองค์การจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 18-20) ดังนี้

18) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสาร ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสาร ข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหาร ก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

4. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จะพิจารณาใช้กรอบการบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) มีองค์ประกอบที่สำคัญ (ดังแสดงในรูปที่ 2) ดังนี้

4.1 วัฒนธรรมองค์กร โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ยอมรับได้

4.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนดให้ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในแต่ละปีงบประมาณ และมอบหมายให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคามนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมีคณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคามทำหน้าที่วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในภาพรวม และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งแจ้งสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคามให้บุคลากร ในหน่วยงานรับทราบ ประสานการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ หน่วยงาน ติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อย่างต่อเนื่องในแต่ละไตรมาส และปีงบประมาณ

4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

4.4 ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร

5. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ต่างประเทศนำมาใช้ โดยหลักการสำคัญ คือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) พัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน และเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้นำหลักการสำคัญมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน 6 กระบวนการ ตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานภายใน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ
- 2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

5.2 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

- 1) ปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สถานะเศรษฐกิจ การแข่งขันของสถาบันการศึกษา อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา
- 2) ปัจจัยภายใน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน

และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่าง ๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ และการวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุ ความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถจำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กลยุทธ์ พันธกิจ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงเกี่ยวข้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน รายรับ-รายจ่าย โครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

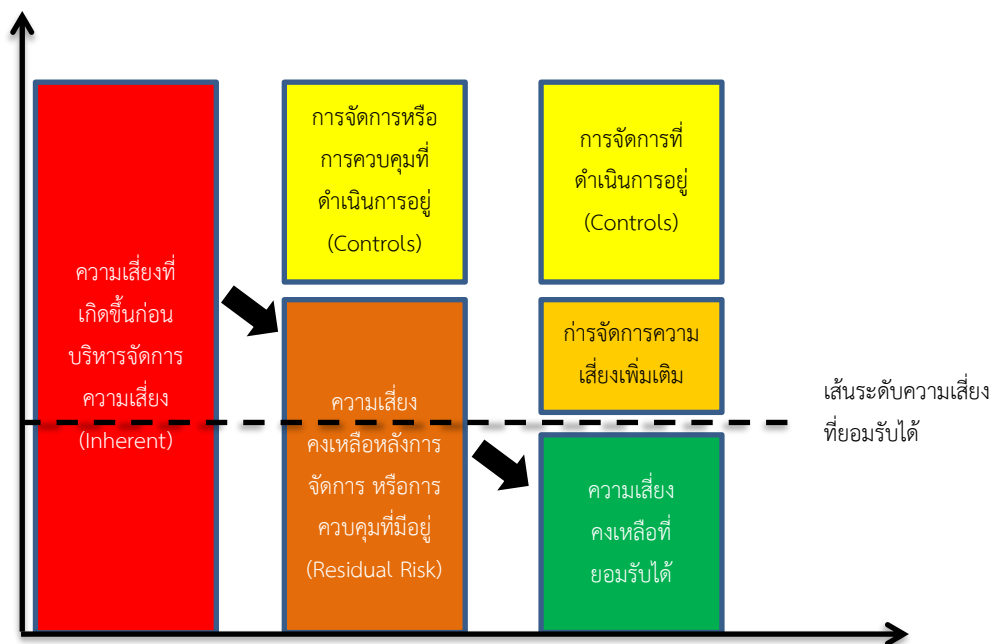
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่าง ๆ หรือกฎหมาย/ ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ 6





รูปที่ 6 ความเสี่ยงก่อน / หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

1) การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ หรือน้อย

(2) จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกกลุ่มของความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

2) ระดับความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณา โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับ ผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

* ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (D)} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$
$$\text{หรือ (D) = Likelihood : L X Consequence : C}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 7 และรูปที่ 7

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1-3	ต่ำ
4-9	ปานกลาง
10-16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

รูปที่ 7 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 1-RMU-ERM 5) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง 10-25 คะแนน ไปจัดการความเสี่ยง โดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 4 แผนการบริหารความเสี่ยง) เพื่อเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

(หมายเหตุ : ERM คือ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในความคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

5.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากได้จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (T1) (Risk Avoidance : Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผน การดำเนินงาน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บุคลากร นักศึกษา หรือประชาชน เนื่องจากอาจมีข้อเสีย ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat) คือ การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะ ๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (T3) (Risk Sharing : Transfer) คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนบุคคล การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (T4) (Risk Acceptance : Take) คือ การยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

5.5 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

5.6 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เป็นการติดตามตรวจสอบว่าการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป การติดตาม

ผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นช่วง ๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วง ๆ จะกระทำเป็นครั้ง ๆ ไปตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วง ๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง ในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของกลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

2) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทราบ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สภามหาวิทยาลัยทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อยหรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

บทที่ 2

นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม และโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

นโยบายสภามหาวิทยาลัย

1. ส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
2. สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
3. ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประชัญ เศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศ และนานาชาติ
4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว
6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น
7. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ
8. ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
9. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสภาวิชาชีพรับรอง หากมีความพร้อม และความจำเป็นจะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประสาน การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน โดยใช้การวิจัย เป็นฐานการดำเนินงานทุกพันธกิจ
4. พัฒนาภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ การผลิตและการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา และเอกลักษณ์ของคณะต่าง ๆ ให้มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง



5. ระเบิดจากข้างใน เสริมสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว จากห้องเรียนห้องปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน ภูมิทัศน์ ให้ประทับใจและเป็นตัวอย่างของผู้มาใช้บริการ

6. สร้างทีมงาน พัฒนาบุคลากร ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง วิชยฐานะ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ มีหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

7. ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

8. ร่วมมือกับเครือข่ายกัลยาณมิตรในการแก้ปัญหา และพัฒนาบุคคล องค์กร ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน

9. สร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการ ปฏิบัติงานปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ

2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ

3. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยฯ มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5* ปี (พ.ศ. 2563-2565) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม * ในวาระแรก ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ดังนี้

- (1) พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์
- (2) ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมอาชีพ
- (3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- (4) พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สภาพแวดล้อมการควบคุมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินกิจการอย่างชัดเจน คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม

2. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกของการควบคุมภายในที่ชัดเจนในทุกระดับ ได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการควบคุมภายใน 2 ระดับ ได้แก่ ในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2561

3. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมถึงการติดตามการดำเนินงานทุกปี โดยมีการจัดทำรายงานผลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างระบบการกำกับติดตามผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.1 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารเชิงรุก เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม อย่างเป็นรูปธรรม

3.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และการรายงานผล

3.3 การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



3.4 การพัฒนากระบวนการ กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบงาน

3.5 การประเมินอธิการบดีและคณะผู้บริหารโดยสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกลไกและระบบการประเมินผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานอย่างครอบคลุมและอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนา

4. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงระบบการบริหารงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน

4.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการขยายและปรับปรุงภารกิจให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

4.2 มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล หลักประสิทธิภาพ หลักการพึ่งตนเอง โดยการปรับปรุงกระบวนการ และระบบบริหาร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติราชการ และมีการบริหารราชการใสสะอาดและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

4.3 มีการปรับปรุงระเบียบและระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และตอบสนองต่อเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

4.4 ปรับปรุงและจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐ และของมหาวิทยาลัย

5. มีการสร้างระบบและกลไกการกำกับ ดูแลจรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลด้านจรรยาบรรณและจริยธรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เศรษฐกิจพอเพียง และการมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม สร้างกลไกในการส่งเสริม กำกับ ติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์และยกย่องเชิดชูอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี

6. มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โครงการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ การสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ ต่อสังคม

7. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงยังไม่นำไปสู่ระดับสากล จึงส่งผลให้จำนวนผู้รับบริการ (นักศึกษา) และงบประมาณ มีแนวโน้มปริมาณลดลง

สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ทฤษฎี PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมิติต่าง ๆ (การเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, เทคโนโลยี, กฎหมาย และ สิ่งแวดล้อม) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ครอบคลุมในทุกมิติ ดังนี้

2.2.1 โอกาส (Opportunity) ประกอบด้วย

1) P-Political การเมือง : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง โดยได้รับการมอบหมายภารกิจระดับชาติที่สำคัญจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภารกิจการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระหว่าง ประเทศในภาพรวม รวมทั้ง



การติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ประเทศ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนภารกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การปฏิรูปประเทศ การขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) E-Economic เศรษฐกิจ : การเชื่อมโยงเศรษฐกิจในประเทศกับต่างประเทศ มีความต่อเนื่องและครอบคลุมในหลายรูปแบบ เป็นโอกาสในการใช้ความร่วมมือเพื่อ ขับเคลื่อนนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

3) S-Social สังคม : หลายภาคส่วนให้การยอมรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในฐานะที่เป็นองค์กรกลาง ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาสังคมชุมชน และของประเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงภาคี การพัฒนาได้หลากหลายขึ้น

4) T-Technology เทคโนโลยี : การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้มีการสื่อสารกว้างไกล ได้รับข้อมูลข่าวสาร รวดเร็ว สามารถ เชื่อมโยงความรู้ทั้งระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ได้สะดวกและรวดเร็ว ช่วยอำนวยความสะดวก และเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการให้สามารถลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน

5) L-Legal กฎหมาย : รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีกลไกในการปฏิรูปและสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้น มีมาตรการป้องกัน และจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกป้อง ผลประโยชน์ของประเทศ และร่วมกันพัฒนาประเทศและสังคม ให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เกิดการยอมรับและความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น

6) E-Environment สิ่งแวดล้อม : ปัจจุบันภาคประชาสังคมสังคมให้ความสำคัญของปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมทั้งการสื่อสารในโซเชียลมีเดีย (Social Media) มีความเข้มแข็งและตื่นตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการเฝ้าระวังปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาและการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.2.2 ภัยคุกคาม (Threat) ประกอบด้วย

1) P-Political การเมือง : ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารประเทศแต่ละครั้งอาจทำให้นโยบายการพัฒนาประเทศขาดความต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการวางแผนและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) E-Economic เศรษฐกิจ : การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เป็นภาวะที่เรียกว่า “VUCA World” ซึ่ง หมายถึงสถานการณ์ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นความท้าทายของ ผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผนพัฒนาประเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งทำให้กระบวนการการประเมินสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินงานตามแผนทำได้ยากขึ้น

3) S-Social สังคม : การแพร่ระบาดของ COVID-19 นำมาซึ่งมาตรการในการควบคุมการแพร่กระจายของโรค ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อทั้งเศรษฐกิจและสังคมไทย ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เรียกว่า “New Normal” หรือ New Norm ขึ้น ซึ่งก็หมายถึง “ความปกติ ใหม่” นั่นคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนในการใช้ชีวิตประจำวัน และการขับเคลื่อนทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะออนไลน์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต้องเตรียมความพร้อมในกาทำงาน การเรียนการสอน ให้สามารถรองรับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในระยะต่อไป โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รอบรู้รอบด้าน ทั้งเรื่องสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม หากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไม่ศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมแนวทางเพื่อรองรับได้ดีพอ อาจเกิดปัญหาต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

4) T-Technology เทคโนโลยี : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาครัฐอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ด้วยการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการเรียนการสอน การทำงานให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่นักศึกษา บุคลากร ประชาชน มีการทำงานที่เชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน หากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีจะส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระทบต่อประสิทธิภาพของภารกิจในอนาคต

5) L-Legal กฎหมาย : ภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้รับมอบหมาย มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับมากขึ้น ขณะที่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มียุทธศาสตร์ความรู้ในด้าน กฎหมายยังมีน้อย ซึ่งการดำเนินการในบางด้านจำเป็นต้องยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด หากผู้ปฏิบัติมีความรู้ไม่เพียงพออาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ตลอดจน อำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในบางเรื่องยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานภายนอก

6) E-Environment สิ่งแวดล้อม : วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 เป็นทิศทางหลักในการพัฒนาของโลกหลัง ค.ศ. 2015 รวมถึงข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ทวีความเข้มข้นขึ้น มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น ภัยธรรมชาติมีความผันผวนและรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อการผลิตในภาคเกษตรและความมั่นคงด้านอาหารและน้ำ ตลอดจนแรงกดดันจากต่างประเทศในการกำหนดกฎระเบียบและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เริ่มมีมากขึ้น เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

หลักการและแนวคิด

แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สามารถบรรลุผล ตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมุ่งหวังให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพัฒนาประเทศใน ระยะ 5 ปี และเพื่อผลักดันให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโต ที่ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดย แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและ เป้าหมายของ การพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีควบคู่กับ การใช้เงื่อนไข 2 ประการเพื่อกำกับการกำหนดทิศทางและประเด็นการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ เงื่อนไข ความรู้โดยการใช้องค์ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้าน และเงื่อนไขคุณธรรม โดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชน และเป็นธรรมในทุกมิติของสังคม

2. แนวคิด Resilience ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติ ให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับ สู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทางรูปแบบ และแนวทางการพัฒนา ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหา ประโยชน์จาก สิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิง โครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใคร ไว้ข้างหลัง” โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งในมิติของการมีปัจจัยที่จำเป็น สำหรับการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานที่เพียงพอ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีปัจจัยสนับสนุนให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การมีโอกาที่จะใช้ศักยภาพของตนในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการมุ่งส่งต่อ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

4. โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 รูปแบบควบคู่กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว โดยอาศัยฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของ ประเทศอัน ประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม พร้อมกับการใช้ ประโยชน์จาก องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อผลักดันให้ประเทศมีการ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และสามารถกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ยังคำนึงถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของการพัฒนาประเทศที่สืบ เนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะ ส่งผลให้บริบทของประเทศและของโลกเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต



วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งการกำหนด ทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น และสามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม

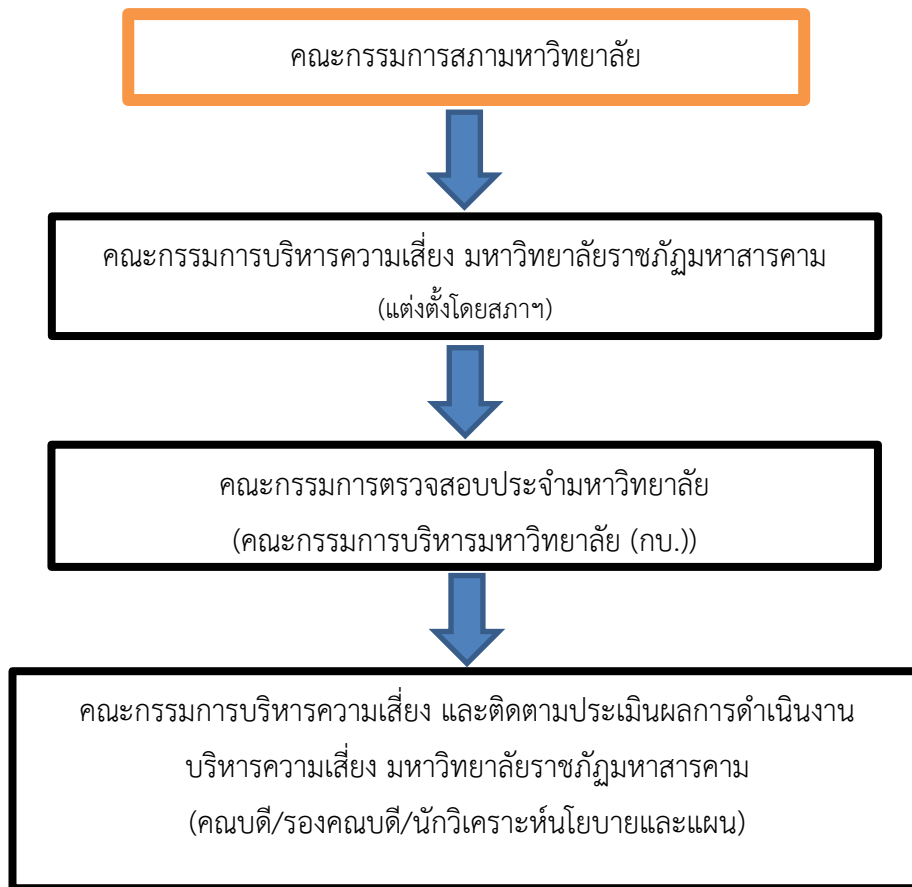
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต

3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริการ ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญด้วยวิธีการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ ขยะ และมลพิษทางน้ำ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในครั้งแรกของศตวรรษนี้

5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ กลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลามีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง - ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (แต่งตั้งโดยสภาฯ)	- กำกับดูแลระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่มีสิ่งที่สมควรแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา - สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่ง ดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร โดยคำนึงถึงการระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบทุกด้านอย่างครอบคลุม ระดับความเสี่ยงที่ให้ตรง หรือใกล้เคียงกับความสำคัญและความเหมาะสมของมาตรการ ที่มหาวิทยาลัยให้ลดความเสี่ยงที่มี - ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหาร ความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนา แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติ หน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย - เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น - ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภา มหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย (คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.))	- กำกับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการแนวทางการบริหารความเสี่ยง - ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุง การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะ



	ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	1. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม 3. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 5. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 6. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 7. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566 ประกอบด้วย ประเด็นความเสี่ยงตาม 4 ยุทธศาสตร์ ประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ประเด็นความเสี่ยง 11 ประเด็น มีปัจจัยเสี่ยง 11 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ได้แก่ ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรมีจำนวนน้อย

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1.2 ได้แก่ ความเชื่อมั่นของผู้ที่ให้ทุนวิจัยที่มีต่อคุณภาพงานวิจัย

และการนำไปใช้ประโยชน์

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ



ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ได้แก่ จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีจำนวนน้อย

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และผู้เข้าศึกษามีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่หลากหลาย เนื่องจากมีสถาบันอื่นเปิดสอนหลักสูตรที่ คล้ายคลึงกันจำนวนมากขึ้น รวมทั้งบางสถาบันมีหลักสูตรที่น่าสนใจ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2.2 ได้แก่ จำนวนนักศึกษาตกรหว่างปี (Drop out) และอื่น ๆ

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 2.2 ปัจจัยเสี่ยงนอก ได้แก่ นักศึกษาลาออกไปศึกษาที่อื่น/ออกไป ทำงาน หรือนักศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หรือการดำรงชีวิต ปัญหา ครอบครัว ปัญหาค่าเล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบดูแลนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เพื่อน หรือ บรรยากาศในชั้นเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3.1 ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อผู้เรียนและตลาด

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 3.1 จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถนำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบอาชีพ ที่ไม่ตรงสาย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.1 ได้แก่ กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ มีการทุจริตในหน้าที่

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.1 มีการเรียกรับผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.2 ได้แก่ ต้นทุนบุคลากรสูงเป็นต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.2 เงินเดือนบุคลากรงบประมาณเงินรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.3 ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารอัตรากำลัง

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของหน่วยงาน

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.4 ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรงบประมาณเงินรายได้ ให้เป็นงบประมาณแผ่นดิน

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.5 ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ต่อผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.5 การรายงานผลโครงการระดับมหาวิทยาลัยขาดความชัดเจน

ด้านตัวชี้วัด (KPI)

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.6 ได้แก่ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 4.6 ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566
(ปรับปรุงเดือนสิงหาคม 2566)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์						
1.1 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย (ความเสี่ยงเดิมปี 2564)	1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	ยื่นจดสิทธิบัตรจำนวน 5 เรื่อง และได้รับการจดสิทธิบัตร จำนวน 5 เรื่อง	ยื่นจดสิทธิบัตรจำนวน 5 เรื่อง และได้รับการจดสิทธิบัตร จำนวน 4 เรื่อง	ยื่นจดสิทธิบัตรจำนวน 5 เรื่อง และได้รับการจดสิทธิบัตร จำนวน 3 เรื่อง	ยื่นจดสิทธิบัตรจำนวน 5 เรื่อง และได้รับการจดสิทธิบัตร จำนวน 2 เรื่อง	ยื่นจดสิทธิบัตรจำนวน 5 เรื่อง และได้รับการจดสิทธิบัตร จำนวน 1 เรื่อง
1.2 ความเชื่อมั่นของผู้ที่ให้ทุนวิจัยที่มีต่อคุณภาพงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์	1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์	มากกว่า 20% จากงานวิจัยทั้งหมด	16-20% จากงานวิจัยทั้งหมด	11-15% จากงานวิจัยทั้งหมด	6-10% จากงานวิจัยทั้งหมด	น้อยกว่า 5% จากงานวิจัยทั้งหมด
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ						
2.1 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีจำนวนน้อย	2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และผู้เข้าศึกษามีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่หลากหลาย เนื่องจากมีสถาบันอื่นเปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากขึ้น รวมทั้งบางสถาบันมีหลักสูตรที่น่าสนใจ	จำนวนผู้สมัครเลือกเรียนลดลงน้อยกว่า 1% ต่อปี	จำนวนผู้สมัครเลือกเรียนลดลง 2% ต่อปี	จำนวนผู้สมัครเลือกเรียนลดลง 3% ต่อปี	จำนวนผู้สมัครเลือกเรียนลดลง 4% ต่อปี	จำนวนผู้สมัครเลือกเรียนลดลง 5% ต่อปี

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
2.2 จำนวนนักศึกษาตกออกระหว่างปี (Drop out) และอื่น ๆ	2.2 ปัจจัยเสี่ยงนอก ได้แก่ นักศึกษาลาออกไปศึกษาที่อื่น/ออกไปทำงาน หรือนักศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หรือการดำรงชีวิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาค่าเล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบดูแลนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เพื่อน หรือบรรยากาศในชั้นเรียน	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 1% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 2-3% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 4-5% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out น้อยกว่า 6-7% จากนักศึกษาทั้งหมด	จำนวนนักศึกษาที่ Drop out มากกว่า 8% จากนักศึกษาทั้งหมด
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ						
3.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ตอบสนองต่อผู้เรียน และตลาด	3.1 จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถนำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบอาชีพที่ไม่ตรงสาย	มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยทุกหลักสูตร ตรงกับความ ต้องการของตลาด	มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยบาง หลักสูตร ตรงกับความ ต้องการของตลาด	มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยบาง หลักสูตร แต่ไม่ตรงกับความ ต้องการของตลาด	มีการปรับปรุงหลักสูตรตาม วงรอบทุก หลักสูตรแต่อาจไม่ ตรงตามความ ต้องการของตลาด ทั้งปัจจุบันและอนาคต	ไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรใดๆ ทั้งสิ้น
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล						
4.1 กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ มีการทุจริตในหน้าที่	4.1 มีการเรียกรับผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยไม่ผ่านกระบวนการ ที่ถูกต้อง 1 คน	จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยไม่ผ่านกระบวนการ ที่ถูกต้อง 2 คน	จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยไม่ผ่านกระบวนการ ที่ถูกต้อง 3 คน	จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยไม่ผ่านกระบวนการ ที่ถูกต้อง 4 คน	จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยไม่ผ่านกระบวนการ ที่ถูกต้อง 5 คนขึ้นไป

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
4.2 ต้นทุนบุคลากรสูงเป็นต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน	4.2 เงินเดือนบุคลากรงบประมาณเงินรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี	บุคลากร งบประมาณเงิน รายได้ที่ได้รับการ เลื่อนเงินเดือน 20-39%	บุคลากร งบประมาณเงิน รายได้ที่ได้รับการ เลื่อนเงินเดือน 40-59%	บุคลากร งบประมาณเงิน รายได้ที่ได้รับการ เลื่อนเงินเดือน 60 - 79%	บุคลากร งบประมาณเงิน รายได้ที่ได้รับการ เลื่อนเงินเดือน 80 - 89%	บุคลากร งบประมาณเงิน รายได้ที่ได้รับการ เลื่อนเงินเดือน 100%
4.3 ประสิทธิภาพของการบริหาร อัตรากำลัง	4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของ หน่วยงาน	รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น 1-1.99%	รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น 2-2.99%	รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น 3-3.99%	รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น 4-4.99%	รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น 5%
4.4 หลักรฐธนาภิบาล	4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร งบประมาณเงินรายได้ให้เป็นงบประมาณแผ่นดิน	มีการร้องเรียน ความไม่โปร่งใส 1 เรื่อง/ปี	มีการร้องเรียน ความไม่โปร่งใส 2 เรื่อง/ปี	มีการร้องเรียน ความไม่โปร่งใส 3 เรื่อง/ปี	มีการร้องเรียน ความไม่โปร่งใส 4 เรื่อง/ปี	มีการร้องเรียน ความไม่โปร่งใส 5 เรื่อง/ปีขึ้นไป
4.5 ความเสี่ยงด้านการรายงานผล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่อ ผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย	4.5 การรายงานผลโครงการระดับ มหาวิทยาลัยขาดความชัดเจนด้านตัวชี้วัด (KPI)	-	มีการรายงานผล การดำเนินงานต่อ ผู้บริหาร และสภา มหาวิทยาลัย 3 ครั้ง/ปี	มีการรายงานผล การดำเนินงานต่อ ผู้บริหาร และสภา มหาวิทยาลัย 2 ครั้ง/ปี	มีการรายงานผล การดำเนินงานต่อ ผู้บริหาร และสภา มหาวิทยาลัย 1 ครั้ง/ปี	ไม่มีการรายงาน ผลการดำเนินงาน เลย
4.6 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันใน ปีงบประมาณ (ความเสี่ยงเดิมปี 2564)	4.6 ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	จำนวนเงินยืม ที่ยังคืนเงิน ไม่สำเร็จ คิดเป็น 1-1.99%	จำนวนเงินยืม ที่ยังคืนเงิน ไม่สำเร็จ คิดเป็น 2-2.99%	จำนวนเงินยืม ที่ยังคืนเงิน ไม่สำเร็จ คิดเป็น 3-3.99%	จำนวนเงินยืม ที่ยังคืนเงิน ไม่สำเร็จ คิดเป็น 4-4.99	จำนวนเงินยืม ที่ยังคืนเงิน ไม่สำเร็จ คิดเป็น 5%

ตารางที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์						
1.1 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย (ความเสี่ยงเดิมปี 2564)	1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	รายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตรมากกว่า 250,001 บาทต่อปี	รายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร 200,001-250,000 บาทต่อปี	รายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร 150,001-200,000 บาทต่อปี	รายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร 100,001-150,000 บาทต่อปี	รายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร 50,000-100,000 บาทต่อปี
1.2 ความเชื่อมั่นของผู้ที่ให้ทุนวิจัยที่มีต่อคุณภาพงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์	1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์	มีรายได้เกิน 10 ล้านบาท	มีรายได้ไม่เกิน 5,000,001 - 10,000,000 บาท	มีรายได้ไม่เกิน 1,000,001 - 5,000,000 บาท	มีรายได้ไม่เกิน 500,001 - 1,000,000 บาท	มีรายได้ไม่เกิน 500,000 บาท
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ						
2.1 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีจำนวนน้อย	2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และผู้เข้าศึกษามีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่หลากหลาย เนื่องจากมีสถาบันอื่นเปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากขึ้น รวมทั้งบางสถาบันมีหลักสูตรที่น่าสนใจ	เงินรายได้จากค่าธรรมเนียม นักศึกษาลดลง 1-1.99%	เงินรายได้จากค่าธรรมเนียม นักศึกษาลดลง 2-2.99%	เงินรายได้จากค่าธรรมเนียม นักศึกษาลดลง 3-3.99%	เงินรายได้จากค่าธรรมเนียม นักศึกษาลดลง 4-4.99%	เงินรายได้จากค่าธรรมเนียม นักศึกษาลดลง มากกว่า 5%

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
2.2 จำนวนนักศึกษาตกออกระหว่างปี (Drop out) และอื่น ๆ	2.2 ปัจจัยเสี่ยงนอก ได้แก่ นักศึกษาลาออกไปศึกษาที่อื่น/ออกไปทำงาน หรือนักศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หรือการดำรงชีวิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาค่าเล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบดูแลนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เพื่อน หรือบรรยากาศในชั้นเรียน	รายได้ของมหาวิทยาลัย ลดลงไม่เกิน 500,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัย ลดลง 5,00,001 - 1,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัย ลดลงไม่เกิน 1,000,001 - 5,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัย ลดลงไม่เกิน 5,000,001 - 10,000,000 บาท	รายได้ของมหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่า 10 ล้านบาท
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ						
3.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ตอบสนองต่อผู้เรียน และตลาด	3.1. จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถนำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบอาชีพที่ไม่ตรงสาย	บัณฑิตที่ได้อ่านทำ ตรงสาขา 91-100%	บัณฑิตที่ได้อ่านทำ ตรงสาขา 81-90%	บัณฑิตที่ได้อ่านทำ ตรงสาขา 71-80%	บัณฑิตที่ได้อ่านทำ ตรงสาขา 61-70%	บัณฑิตที่ได้อ่านทำ ตรงสาขา 60% หรือน้อยกว่า
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล						
4.1 กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ มีการทุจริตในหน้าที่	4.1 มีการเรียกรับผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	มีข่าวออกสื่อ ออนไลน์เฉพาะ กลุ่มปิด	มีข่าวออกสื่อ ออนไลน์กลุ่มเปิด 1 ช่อง	มีข่าวออกสื่อ ออนไลน์กลุ่มเปิด 2 ช่อง	มีข่าวใน ระดับประเทศ ออกทีวีสาธารณะ และข้อมูลผ่านสื่อ ออนไลน์	สื่อออนไลน์ที่เป็น องค์กรแขวนชานนี้ ไว้ตลอดเวลา
4.2 ต้นทุนบุคลากรสูงเป็นต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน	4.2 เงินเดือนบุคลากรงบประมาณเงินรายได้เพิ่มขึ้น ทุกปี	ร้อยละของ เงินเดือน ที่เพิ่มขึ้น 1-1.99%	ร้อยละของ เงินเดือน ที่เพิ่มขึ้น 2-2.99%	ร้อยละของ เงินเดือน ที่เพิ่มขึ้น 3-3.99%	ร้อยละของ เงินเดือน ที่เพิ่มขึ้น 4-4.99%	ร้อยละของ เงินเดือน ที่เพิ่มขึ้น 5%

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
4.3 ประสิทธิภาพของการบริหาร อัตรากำลัง	4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของ หน่วยงาน	งบประมาณ รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นร้อยละ 1-1.99 ต่อปี	งบประมาณ รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นร้อยละ 2-2.99 ต่อปี	งบประมาณ รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นร้อยละ 3-3.99 ต่อปี	งบประมาณ รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นร้อยละ 4-4.99 ต่อปี	งบประมาณ รายจ่ายในการจ้าง บุคลากรทั้งหมด เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี
4.4 หลักธรรมาภิบาล	4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร งบประมาณเงินรายได้ให้เป็นงบประมาณแผ่นดิน	ระยะเวลาที่ สูญเสียในการ บริหารจัดการ 5-9 วัน	ระยะเวลาที่ สูญเสียในการ บริหารจัดการ 10-19 วัน	ระยะเวลาที่ สูญเสียในการ บริหารจัดการ 20-29 วัน	ระยะเวลาที่ สูญเสียในการ บริหารจัดการ 30-39 วัน	ระยะเวลาที่ สูญเสียในการ บริหารจัดการ 40 วัน
4.5 ความเสี่ยงด้านการรายงานผล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่อ ผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย	4.5 การรายงานผลโครงการระดับ มหาวิทยาลัยขาดความชัดเจนด้านตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลที่ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ เพื่อประกอบ การวางแผนใน การพัฒนางค์กร 80%	ข้อมูลที่ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ เพื่อประกอบ การวางแผนใน การพัฒนางค์กร 70-79%	ข้อมูลที่ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ เพื่อประกอบ การวางแผนใน การพัฒนางค์กร 50-69%	ข้อมูลที่ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ เพื่อประกอบ การวางแผนใน การพัฒนางค์กร 30-49%	ข้อมูลที่ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ เพื่อประกอบ การวางแผนใน การพัฒนางค์กร 10-29%
4.6 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันใน ปีงบประมาณ (ความเสี่ยงเดิมปี 2564)	4.6 ผู้จัดโครงการเกินหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	มีเงินยืมที่ติดค้าง ค้างหนี้ไม่สำเร็จ จำนวนน้อยกว่า 700,000 บาท	มีเงินยืมที่ติดค้าง ค้างหนี้ไม่สำเร็จ จำนวน 700,001 - 800,000 บาท	มีเงินยืมที่ติดค้าง ค้างหนี้ไม่สำเร็จ จำนวน 800,001 - 900,000 บาท	มีเงินยืมที่ติดค้าง ค้างหนี้ไม่สำเร็จ จำนวน 900,001 - 900,009 บาท	มีจำนวนเงินยืมที่ ติดค้างค้างหนี้ ไม่สำเร็จ มากกว่า 1,000,000 บาท ขึ้นไป

ตารางที่ 3 การระบุประเภท ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

RMU-ERM 3

องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง	โอกาสจะเกิด (L)	ผลกระทบ (C)	ระดับความ เสี่ยง (LxC)	ระดับความเสี่ยง ที่ค้นพบ	จัดลำดับ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์							
1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัย ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	2	5	10	สูง	10	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการ เผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	4	4	16	สูง	5	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ							
2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความ ต้องการของผู้เรียนที่มีการ เปลี่ยนแปลงไป และผู้เข้าศึกษา มีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่ หลากหลาย เนื่องจากมีสถาบันอื่น เปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน จำนวนมากขึ้น รวมทั้งบางสถาบัน มีหลักสูตรที่น่าดึงดูดใจ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	4	4	16	สูง	6	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)

องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง	โอกาสจะเกิด (L)	ผลกระทบ (C)	ระดับความ เสี่ยง (LxC)	ระดับความเสี่ยง ที่ค้นพบ	จัดลำดับ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
2.2 ปัจจัยเสี่ยงนอก ได้แก่ นักศึกษาออกไปศึกษาที่อื่น/ ออกไปทำงาน หรือนักศึกษา ไม่สามารถปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หรือ การดำรงชีวิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาค่าเล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบ ดูแลนักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เพื่อน หรือบรรยากาศในชั้นเรียน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	5	5	25	สูงมาก	1	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ							
3.1. จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถ นำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบ อาชีพที่ไม่ตรงสาย	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	4	5	20	สูงมาก	3	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล							
4.1 มีการเรียกเก็บผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการประเมินตำแหน่ง ทางวิชาการ	ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (C)	5	4	20	สูงมาก	4	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)

องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง	โอกาสจะเกิด (L)	ผลกระทบ (C)	ระดับความ เสี่ยง (LxC)	ระดับความเสี่ยง ที่ค้นพบ	จัดลำดับ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
4.2 เงินเดือนบุคลากรงบประมาณ เงินรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	5	2	10	สูง	11	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่ แท้จริงของหน่วยงาน	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4	4	16	สูง	7	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุ แต่งตั้งบุคลากรงบประมาณเงิน รายได้ให้เป็นงบประมาณแผ่นดิน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (C)	5	5	25	สูงมาก	2	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
4.5 การรายงานผลโครงการระดับ มหาวิทยาลัยขาดความชัดเจนด้าน ตัวชี้วัด (KPI)	ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (O)	4	4	16	ปานกลาง	8	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)
4.6 ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	3	5	15	สูง	9	การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (T2) (Risk Reduction : Treat)

หมายเหตุ : การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าความเสี่ยง ระดับ 10 เป็นต้นไปจัดการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4 ประเมินมาตรการควบคุม และตอบสนองต่อความเสี่ยง

RMU-ERM 4



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	- ควรจัดให้มีโครงการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัยด้านสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/CANVAS Business Model Concept (CBM) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการยื่นจดสิทธิบัตร	- ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย โดยจัดโครงการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัยด้านสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/CANVAS Business Model Concept (CBM) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการยื่นจดสิทธิบัตร - ตัวชี้วัด (KPI) : จำนวนที่ได้รับการจดสิทธิบัตร - เป้าหมาย (T) : 5 เรื่อง หรือมากกว่า	- สถาบันวิจัยและพัฒนา	ต.ค.64-ก.ย.66
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์	- ควรพัฒนาศักยภาพนักวิจัยและนวัตกรรมพัฒนาระบบกลไกการเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของงานวิจัย	1. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม 2. พัฒนาระบบกลไกการเผยแพร่และการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ 3. ส่งเสริม สร้างความร่วมมือบูรณาการ เพื่อนำองค์ความรู้ไปแก้ปัญหาแก่ชุมชนอย่างแท้จริง 4. กำกับติดตาม ประเมินผลความสำเร็จ และรายงานปัญหาอุปสรรคอย่างต่อเนื่อง - ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ และหรือนำไปใช้ประโยชน์ , - เป้าหมาย (T) : มากกว่า 20% จากงานวิจัยทั้งหมด	- สำนักบริการวิชาการ - สถาบันวิจัยและพัฒนา - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และผู้เข้าศึกษามีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่หลากหลายเนื่องจากมีสถาบันอื่นเปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากขึ้น รวมทั้งบางสถาบันมีหลักสูตรที่น่าดึงดูดใจ	- ควรจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น หลักสูตรอบรมระยะสั้น ที่ตอบสนองคนทุกช่วงวัย เพื่อสร้าง Branding ให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับในมาตรฐาน มากขึ้น	1. พัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น 2. สร้างหลักสูตรระยะสั้นที่สะสมหน่วยกิตได้ 3. สร้างหลักสูตรอบรมระยะสั้น ที่ตอบสนองคนทุกช่วงวัย (Up-skill & Re-skill) 4. สร้าง Branding เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับในมาตรฐานมากขึ้น 5. ปรับแผนการประชาสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุก (แบบมุ่งเป้า) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามโรงเรียนและชุมชนท้องถิ่นให้ชัดเจน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาให้เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับของสาธารณชนมากขึ้น พร้อมทั้งติดตามการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง -ตัวชี้วัด (KPI) : จำนวนหลักสูตรระยะสั้นเจาะกลุ่มผู้เรียนกลุ่มอื่น -เป้าหมาย (T) : 10 หลักสูตร -ตัวชี้วัด (KPI) : ROI จากการบริหารจัดการหลักสูตรระยะสั้น -เป้าหมาย (T) : มากกว่า 5%	- สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	2.2 ปัจจัยเสี่ยงภายนอก ได้แก่ นักศึกษาลาออกไปศึกษาที่อื่น/ออกไปทำงาน หรือนักศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หรือการดำรงชีวิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาค่าเล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบดูแลนักศึกษา อาจารย์ ผู้สอน เพื่อน หรือบรรยากาศในชั้นเรียน	- ควรพัฒนาระบบการให้บริการนักศึกษา เพื่อสร้างความประทับใจแก่นักศึกษา และพัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้ติดตามดูแลให้การช่วยเหลือนักศึกษาเก่าและใหม่ ที่มีปัญหา	1) พัฒนาระบบการให้บริการนักศึกษา เพื่อสร้างความประทับใจแก่นักศึกษา อาทิ ระบบ I-service 2) ติดตามดูแลให้การช่วยเหลือนักศึกษาเก่าและใหม่ เพื่อลดอัตราการออกกลางคัน (Drop Out) 3) พัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษา 4) ศึกษาและกำหนดกลยุทธ์การป้องกันปัญหานักศึกษาออกกลางคัน (Drop Out) -ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละของจำนวนนักศึกษาที่ Drop out -เป้าหมาย (T) : น้อยกว่า 15% จากนักศึกษาทั้งหมด	- สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	3.1 จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถนำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบอาชีพที่ไม่ตรงสาย	- ควรจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรด้านสหกิจศึกษา มากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ประสบการณ์ไปใช้ เพื่อสามารถเลือกสายงานที่ถนัดและตรงสาย	1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร และหลักสูตรสหกิจศึกษาให้ผู้เรียนนำความรู้ประสบการณ์ไปใช้ เพื่อสามารถเลือกสายงานได้ถูกต้องตามที่ตนถนัด 2) ศึกษาสภาพปัญหาการผลิต การใช้ และพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อผู้เรียน และตลาด -ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละของหลักสูตรที่มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย -เป้าหมาย (T) : 100% ตามรอบของหลักสูตร (5 ปี) -ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละบัณฑิตที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ -เป้าหมาย (T) : 90%	- สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล					
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ (C)	4.1 มีการเรียกรับ ผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการ ประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	- ควรมีมาตรการป้องกันที่ ชัดเจน และมีคณะกรรมการ ประเมิน และตรวจสอบ ผลงานทางวิชาการ เพื่อ พิจารณา ก่อนเสนอ ความเห็นต่อไป	1) ปฏิบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีพิจารณา แต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ 2) จัดให้มีคณะกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการ เพื่อพิจารณา ก่อนเสนอความเห็นต่อ ก.พ.ว. 3) ปฏิบัติตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต -ตัวชี้วัด (KPI) : จำนวนผู้ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยไม่ผ่านกระบวนการที่ถูกต้อง -เป้าหมาย (T) : 0 คน -ตัวชี้วัด (KPI) : มีข่าวออกสื่อออนไลน์ด้านความโปร่งใส -เป้าหมาย (T) : อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	- กองบริหารงานบุคคล - ผู้บริหาร - สภามหาวิทยาลัย	ต.ค.64-ก.ย.66
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4.2 เงินเดือนบุคลากร งบประมาณเงินรายได้เพิ่มขึ้น ทุกปี	- ควรจัดให้มีการวิเคราะห์ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายบุคลากร งบประมาณ และปรับระบบ การบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด (เพิ่มรายรับ ลดรายจ่าย)	1) จัดให้มีการวิเคราะห์การเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย บุคลากรงบประมาณเงินรายได้ เพื่อเป็นข้อมูล ให้ผู้บริหารพิจารณา 2) มหาวิทยาลัยต้องปรับระบบการบริหาร งบประมาณของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด (เพิ่มรายรับ ลดรายจ่าย) หรือ ขอให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณช่วยเหลือได้ตาม ความจำเป็น และเพียงพอ โดยมีระบุไว้ในกฎหมาย -ตัวชี้วัด (KPI) : ค่า NPV เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจากการ บริหารทุกหลักสูตร -เป้าหมาย (T) : > 0	- ผู้บริหาร - สำนักงานอธิการบดี - กองบริหารงานบุคคล - กองนโยบายและแผน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของหน่วยงาน	- ควรจัดให้มีการวิเคราะห์อัตรากำลัง วิเคราะห์ภาระงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารพิจารณาการวางแผนกำลังคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน	1) จัดให้มีการวิเคราะห์อัตรากำลัง วิเคราะห์ภาระงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารพิจารณาการวางแผนกำลังคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน 2) มหาวิทยาลัยต้องปรับระบบการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด (ปรับวิธีการทำงาน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงาน) เช่น จัดทำระบบเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดภาระงาน ลดกำลังคน ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน -ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละของรายจ่ายในการจ้างบุคลากรทั้งหมดเพิ่มขึ้น -เป้าหมาย (T) : ไม่เกิน 1%	- ผู้บริหาร - สำนักงานอธิการบดี - กองบริหารงานบุคคล - กองนโยบายและแผน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ (C)	4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร งบประมาณเงินรายได้ให้เป็น งบประมาณแผ่นดิน	- ควรจัดให้มีช่องทางการร้องเรียนเพื่อความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และสร้างจิตสำนึกไม่ทนต่อการทุจริตให้แก่บุคลากรให้บุคลากรกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่เกรงกลัวอำนาจในการร้องเรียนความไม่โปร่งใส	1) จัดให้มีประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง มาตรการป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์จากการสมัครเข้ารับการศึกษาเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยฯ ทุกครั้ง 2) ปฏิบัติตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต 3) จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนเพื่อความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ในการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งบุคลากรต่อสภามหาวิทยาลัย -ตัวชี้วัด (KPI) : จำนวนการร้องเรียนที่มีมูลความผิด -เป้าหมาย (T) : 0 เรื่อง/ปี	- ผู้บริหาร - สำนักงานอธิการบดี - กองบริหารงานบุคคล - กองนโยบายและแผน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)	4.5 การรายงานผล โครงการระดับ มหาวิทยาลัยขาดความ ชัดเจนด้านตัวชี้วัด (KPI)	- ควรจัดให้มีการรายงานผล การดำเนินงานของหน่วยงาน ต่อผู้บริหาร ทุกไตรมาส เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร ประกอบในการพิจารณา อนุมัติงบประมาณโครงการ ในครั้งต่อไป	- จัดให้มีการรายงานผล KPI โครงการระดับ มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงาน เสนอข้อมูลต่อผู้บริหารพิจารณา และเสนอแนะ - ตัวชี้วัด (KPI) : ความถี่ในการรายงานผลการ ดำเนินงานต่อผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย - เป้าหมาย (T) : อย่างน้อย 3 ครั้ง/ปี	- ทุกหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย	ต.ค.64-ก.ย.66
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4.6 ผู้จัดโครงการเกิดหนี้ เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	- ควรจัดให้มีการจัดการเร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณทุก เดือน - ควรจัดโครงการให้บุคลากร เพื่อชักชวนความเข้าใจใน การเบิกจ่ายให้แก่บุคลากร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - วางระบบการเงินแบบ ดิจิทัลจ่ายตรง ลดการยืม เงินท่ตรงจ่าย	1) จัดการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทัน ระยะเวลาที่กำหนด 2) จัดโครงการอบรมชักชวนความเข้าใจในการ เบิกจ่ายเป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวนทำความเข้าใจ ในการเบิกจ่ายลดข้อผิดพลาดในการทำชุด เบิกจ่าย และมุ่งเน้นทำความเข้าใจในกระบวนการ ระเบียบ ข้อปฏิบัติการเบิกจ่าย 3) จัดกิจกรรมศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยอื่นที่มี ประสบการณ์ระบบการเงินดิจิทัล - ตัวชี้วัด (KPI) : ร้อยละของจำนวนเงินยืมที่ติดค้าง ล้าหลังไม่สำเร็จ - เป้าหมาย (T) : 0.50% - ตัวชี้วัด (KPI) : ความถี่ในการไปศึกษาดูงาน - เป้าหมาย (T) : 1-2 ครั้ง/ปี - ตัวชี้วัด (KPI) : ระดับความสำเร็จในการวางระบบ การเงินดิจิทัล - เป้าหมาย (T) : ระดับ 5	- กองคลัง - กองนโยบายและแผน	ต.ค.64-ก.ย.66

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU-ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยสู่นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์															
1.1 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย (ความเสี่ยงเดิม ปี 2564)	✓					1.1 การสูญเสียรายได้จากงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	2	5	10 สูง	- ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย โดยจัดโครงการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัยด้านสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/CANVAS Business Model Concept (CBM) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการยื่นจดสิทธิบัตร	1	1	1 ต่ำ	- สถาบันวิจัยและพัฒนา	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	(C) งบประมาณใหม่	(E) ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นใหม่		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
1.2 ความเชื่อมั่นของผู้ให้ทุนวิจัยที่มีต่อคุณภาพงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์	✓					1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์	4	4	16 สูง	1. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม 2. พัฒนาระบบกลไกการเผยแพร่และการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	1	1	1 ต่ำ	- สำนักบริการวิชาการ - สถาบันวิจัยและพัฒนา - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
										3. ส่งเสริม สร้างความร่วมมือ บุคลากร เพื่อนำองค์ความรู้ ไปแก้ปัญหาแก่ชุมชนอย่าง แท้จริง 4. กำกับติดตาม ประเมินผล ความสำเร็จ และรายงานปัญหา อุปสรรคอย่างต่อเนื่อง					

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU-ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ															
2.1 จำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีจำนวนน้อย	✓					2.1 หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและผู้เข้าศึกษามีทางเลือกในการเข้าศึกษาต่อที่หลากหลาย เนื่องจากมีสถาบันอื่นเปิดสอนหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากขึ้น	4	4	16 สูง	1. พัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น 2. สร้างหลักสูตรระยะสั้นที่สะสมหน่วยกิตได้ 3. สร้างหลักสูตรอบรมระยะสั้นที่ตอบสนองคนทุกช่วงวัย (Up-skill & Re-skill) 4. สร้าง Branding เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับในมาตรฐานมากขึ้น	1	1	1 ต่ำ	- สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน - หน่วยงานคณะทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66



ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านกฎระเบียบ (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
						รวมทั้งบางสถาบัน มีหลักสูตรที่นำ ดึงดูดใจ				5. ปรับแผนการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรเชิงรุก (แบบมุ่งเป้า) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ตามโรงเรียนและชุมชน ท้องถิ่นให้ชัดเจน เพื่อสร้าง ความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ให้เป็นที่รู้จัก และได้รับการ ยอมรับของสาธารณชน มากขึ้น พร้อมทั้งติดตาม การดำเนินงานด้านการ ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านกฎปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
2.2 จำนวนนักศึกษา ตกออกระหว่างปี (Drop out)	✓					2.2 ปัจจัยเสี่ยงนอก ได้แก่ นักศึกษา ลาออกไปศึกษาที่อื่น/ ออกไปทำงาน หรือ นักศึกษาไม่สามารถ ปรับตัวได้ในการเรียน ผลการเรียนต่ำกว่า เกณฑ์ หรือการ ดำรงชีวิต ปัญหา ครอบครัว ปัญหาค่า เล่าเรียน ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ระบบดูแล นักศึกษา อาจารย์ ผู้สอน เพื่อน หรือ บรรยากาศในชั้นเรียน	5	5	25 สูง มาก	1) พัฒนาระบบการ ให้บริการนักศึกษา เพื่อสร้าง ความประทับใจแก่นักศึกษา อาทิ I-service 2) ติดตามดูแลให้การ ช่วยเหลือนักศึกษาเก่าและ ใหม่ เพื่อลดอัตราการออก กลางคัน (Drop Out) 3) พัฒนาระบบอาจารย์ที่ ปรึกษา 4) ศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ การป้องกันปัญหานักศึกษา ออกกลางคัน (Drop Out)	1	1	1 ต่ำ	- สำนักส่งเสริม วิชาการและงาน ทะเบียน - หน่วยงานคณะ ทุกคณะ	ต.ค.64- ก.ย.66

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU-ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ															
3.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อผู้เรียนและตลาด	✓					3.1 จำนวนบัณฑิตที่ไม่สามารถนำความรู้ในหลักสูตรไปประกอบอาชีพที่ไม่ตรงสาย	4	5	20 สูงมาก	1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร และหลักสูตรสหกิจศึกษาให้ผู้เรียนนำความรู้ประสบการณ์ไปใช้เพื่อสามารถเลือกสายงานได้ถูกต้องตามที่ตนถนัด 2) ศึกษาสภาพปัญหาการผลิต การใช้ และพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตอบสนองต่อผู้เรียน และตลาด	1	2	2 ต่ำ	- สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน - หน่วยงานคณะ ทุกคณะ	ต.ค.64-ก.ย.66

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU-ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
ความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล															
4.1 กระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ มีการทุจริตในหน้าที่		✓		✓		4.1 มีการเรียกรับผลประโยชน์ เพื่อให้ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	5	4	20 สูงมาก	1) ปฏิบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ 2) จัดให้มีคณะกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการ เพื่อพิจารณา ก่อนเสนอความเห็นต่อ ก.พ.ว. 3) ปฏิบัติตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต	1	1	1 ต่ำ	- กองบริหารงานบุคคล - ผู้บริหาร - สภามหาวิทยาลัย	ต.ค.64-ก.ย.66



ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	(S) ด้านงบประมาณ	(O) ด้านการดำเนินงาน	(F) ด้านการเงิน	(C) ด้านการบริหาร	(E) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
4.2 ต้นทุนบุคลากร สูงเป็นต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน			✓			4.2 เงินเดือน บุคลากรงบประมาณ เงินรายได้เพิ่มขึ้น ทุกปี	5	3	15 สูง	1) จัดให้มีการวิเคราะห์การ เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายบุคลากร งบประมาณเงินรายได้ เพื่อ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร พิจารณา 2) มหาวิทยาลัยต้องปรับ ระบบการบริหารงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพประสิทธิผล สูงสุด (เพิ่มรายรับ ลด รายจ่าย) หรือขอให้รัฐบาล จัดสรรงบประมาณช่วยเหลือ ได้ตามความจำเป็น และ เพียงพอ โดยมีระบุไว้ใน กฎหมาย	1	1	1 ต่ำ	- กองบริหารงาน บุคคล - กองนโยบาย และแผน - ผู้บริหาร	ต.ค.64- ก.ย.66

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	(C) มาตรการปฏิบัติตามกฎหมาย	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
4.3 ประสิทธิภาพของการบริหารอัตรากำลัง			✓			4.3 กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของหน่วยงาน	4	4	16 สูง	1) จัดให้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังวิเคราะห์ภาระงานเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารพิจารณาด้านการวางแผนกำลังคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน 2) มหาวิทยาลัยต้องปรับระบบการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด (ปรับวิธีการทำงาน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงาน) เช่น จัดทำระบบเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลดภาระงาน ลดกำลังคนปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน	1	1	1 ต่ำ	- กองบริหารงานบุคคล - กองนโยบายและแผน - ผู้บริหาร	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
4.4 หลักธรรมาภิบาล				✓		4.4 ความไม่โปร่งใสในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรงบประมาณเงินรายได้ให้เป็นงบประมาณแผ่นดิน	5	5	25 สูงมาก	1) จัดให้มีประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง มาตรการป้องกันการเรียกรับผลประโยชน์จากการสมัครเข้ารับการศึกษา เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกครั้ง 2) ปฏิบัติตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต 3) จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนเพื่อความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ในการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งบุคลากรต่อสภามหาวิทยาลัย	1	1	1 ต่ำ	- กองบริหารงานบุคคล - สำนักงานอธิการบดี	ต.ค.64-ก.ย.66

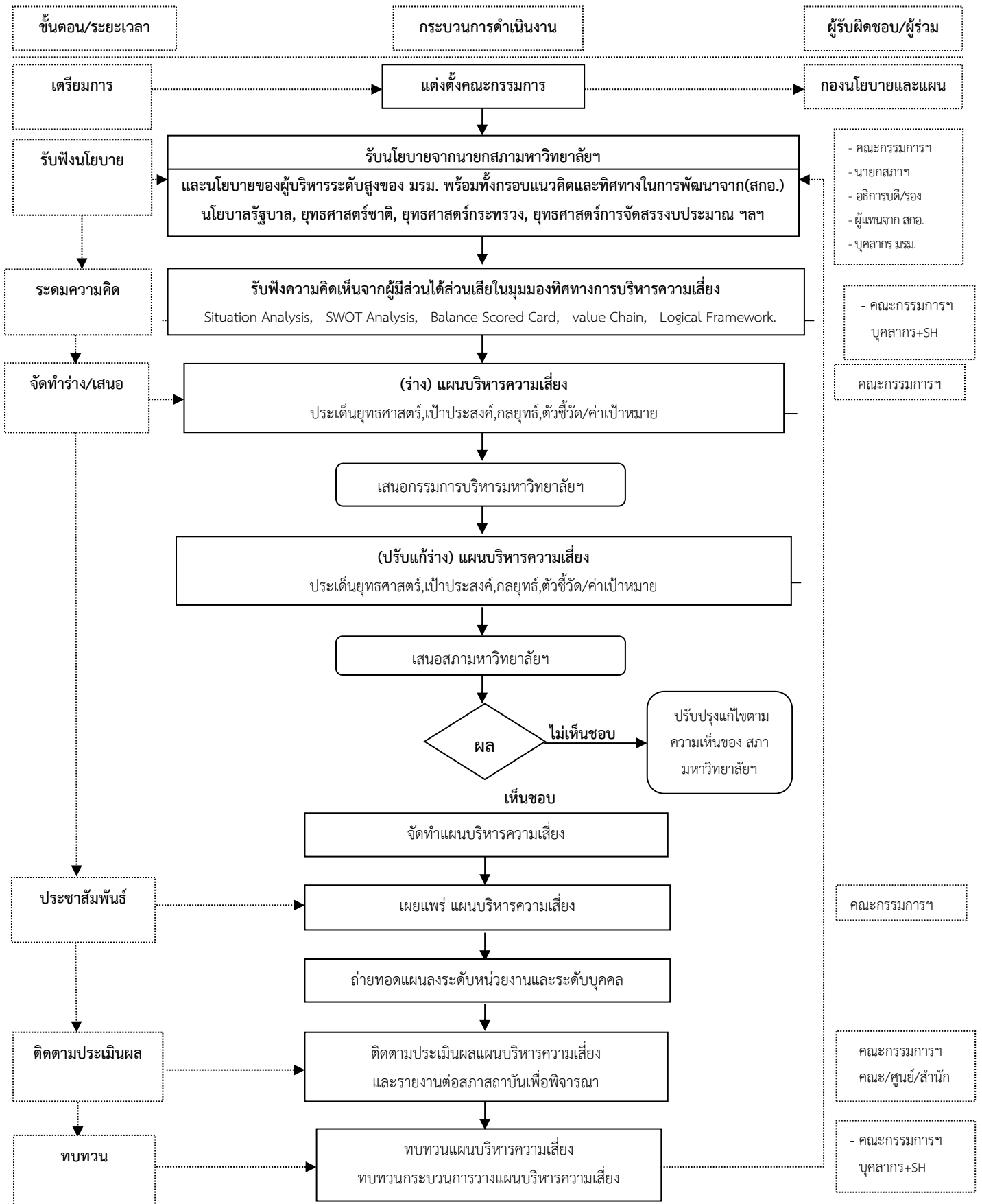
ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
4.5 ความเสี่ยงด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัย		✓				4.5 การรายงานผลโครงการระดับมหาวิทยาลัยขาดความชัดเจนด้านตัวชี้วัด (KPI)	4	4	16 สูง	- จัดให้มีการรายงานผล KPI โครงการระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารพิจารณา และเสนอแนะ	1	1	1 ต่ำ	- ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	ต.ค.64-ก.ย.66

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านกฎระเบียบ ตามกฎหมาย (C)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (E)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
4.6 การเบิกจ่าย งบประมาณไม่ทัน ในปีงบประมาณ (ความเสี่ยงเดิม ปี 2564)			✓			4.6 ผู้จัดโครงการ เกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	3	3	9 ปาน กลาง	1) จัดการเร่งรัดการเบิกจ่าย งบประมาณให้ทันระยะเวลา ที่กำหนด 2) จัดโครงการอบรมซักซ้อม ความเข้าใจในการเบิกจ่าย เป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวน ทำความเข้าใจในการเบิกจ่าย ลดข้อผิดพลาดในการทำชุด เบิกจ่าย และมุ่งเน้นทำความเข้าใจ ในกระบวนการ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ การ เบิกจ่าย	1	1	1 ต่ำ	- กองคลัง - กองนโยบาย และแผน	ต.ค.64- ก.ย.66

ภาคผนวก ก

ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ปฏิทินการจัดทำบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กระบวนการ การดำเนินงาน	ขั้นตอนปฏิบัติงาน / แนวทางการปฏิบัติงาน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ทบทวน และจัดทำแผน การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม	1. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความ เสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อทบทวนผลการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	มกราคม 2565	กนผ. / หน่วยงาน
	2. นำเสนอผลการติดตามการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 4 (รอบ 12 เดือน) ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ. / กบ.
	3. นำเสนอผลการติดตามการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 4 (รอบ 12 เดือน) ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ. / สภาฯ
	4. เผยแพร่รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2564 สู่หน่วยงาน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติ	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ.
	5. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	ธันวาคม 2565	กนผ./ สภาฯ
	6. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	มกราคม 2565	กนผ. / หน่วยงาน
	7. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	มกราคม 2565	กนผ.

กระบวนการ การดำเนินงาน	ขั้นตอนปฏิบัติงาน / แนวทางการปฏิบัติงาน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	8. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง และ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/ โครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	24-28 มกราคม 2565	กนผ. สภาฯ
	9. ประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อจัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	กุมภาพันธ์ 2565 - สิงหาคม 2565	กนผ. / หน่วยงาน
อนุมัติแผน การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม	10. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (เพื่อพิจารณาแผน)	สิงหาคม 2565	กนผ. สภาฯ
	11. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย (เพื่อพิจารณาแผน)	สิงหาคม 2565	กนผ. / กบ.
	12. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย (เพื่อพิจารณาแผน)	สิงหาคม 2565	กนผ. / สภาฯ
	13. เผยแพร่แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565 สู่หน่วยงาน เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ	กันยายน 2565	กนผ.

ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
(แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย)



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๙๗/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๒๑ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๔ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วยธรรมนูญของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๓ และข้อ ๒๒ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------|
| ๑. นายสมยงค์ แก้วสุพรรณ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์ | กรรมการ |
| ๓. รองศาสตราจารย์จรัสกร หงษ์งาม | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ น้อยหลบลู | เลขานุการ |
| ๕. นางวรรณวิสา ยศระวาส | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีอำนาจหน้าที่ตามข้อ ๒๔ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อนึ่ง ให้นายสุพรรณ หวานแท้ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นายวีรวัฒน์ ดอนเกิด ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ และนางสาวจิระภา บุญสิทธิ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(รองศาสตราจารย์สมเจตน์ ภูศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม





คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๑๔/๒๕๖๕

เรื่อง แก้ไขคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อนุสนธิคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ ๐๙๗/๒๕๖๔ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่บังคับใช้ไปก่อนหน้านี้แล้วนั้น เนื่องจากตำแหน่งทางวิชาการของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งลำดับที่ ๓ มีความคลาดเคลื่อน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๒๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๔ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย ธรรมเนียมของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๓ และข้อ ๒๒ (๒) ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงให้แก้ไขตำแหน่งทางวิชาการของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง

จากเดิม.. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรงค์ หงษ์งาม กรรมการ

แก้ไขเป็น.. รองศาสตราจารย์จรงค์ หงษ์งาม กรรมการ

นอกล้น ให้คงไว้ดังเดิม

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕

(รองศาสตราจารย์สมเจตน์ ภูศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ๐๔๘/๒๕๖๕
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
(แทนตำแหน่งที่ว่าง)

.....
อนุสนธิคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ ๐๔๗/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่ใช้บังคับไปก่อนหน้านี้แล้วนั้น เนื่องจากบุคคลลำดับที่ ๔ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤภัทร น้อยหลบลู ได้ครบวาระการดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี เป็นเหตุให้ตำแหน่งเลขานุการ ตามข้อ ๒๒ (๓) ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ วางลง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘(๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ และข้อ ๒๒ (๓) ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (แทนตำแหน่งที่ว่าง)

รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี เป็นเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีอำนาจและหน้าที่ ตามข้อ ๒๔ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ และให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

อนึ่ง ให้ยกเลิกผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รายงานสาวจีระภา บุญสิทธิ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(รองศาสตราจารย์สมเจตน์ ภูศรี)
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ๐๖๒/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตามที่ สภามหาวิทยาลัย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ ๐๙๗/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๔ และคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ ๐๔๘/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ ไปแล้วนั้น เพื่อให้การจัดประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) และมาตรา ๓๑(๙) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกอบกับข้อ ๔ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การจ่ายเบี้ยประชุม กรรมการและการจ่ายค่าตอบแทน พ.ศ. ๒๕๖๕ ฉบับลงวันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยความเห็นชอบของ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ ในการมอบหมายให้อธิการบดีเป็นผู้ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการ และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม จึงให้แต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม จำนวน ๒ ราย ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| ๑. นายประยงค์ จำปาศรี | เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม |
| แทน นายสุพรรณ หวานแท้ | |
| ๒. นางสาวนฤมล ศรีสารคาม | เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม |
| แทน นางสาวจิระภา บุญสิทธิ์ | |

ทั้งนี้ ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ปฏิบัติงานในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดทำและส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุม จด บันทึก และจัดทำรายงาน การประชุม ควบคุมดูแลระบบคอมพิวเตอร์ และเครื่องเสียง ประสานงานการดำเนินการเกี่ยวกับการรับรอง คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้สำเร็จลุล่วง

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางสาวนิศารัตน์ โชติเชย)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปฏิบัติหน้าที่แทน
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ค

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และ 2566
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม





คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๒๙๙/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีระบบการจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑) (๒) (๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑. รองศาสตราจารย์นิรุฒ ถึงนา	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรปภา อารีราษฎร์	กรรมการ
๓. นายภูษิต บุญทองเถิง	กรรมการ
๔. นายวุฒิพล ฉัตรจรัสกุล	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ น้อยหลบลู	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไชยยันต์ สกุลไทย	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เหล็กไหล จันทะบุตร	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิมลมาศ ปฐมวณิชกุล	กรรมการ
๙. นางอมร โททำ	กรรมการ
๑๐. นายจิรพรรณ ดลรักษ์	กรรมการ
๑๑. นางสาวกัญชลิลา รัตนเชิดฉาย	กรรมการ
๑๒. นางวรรณวิสา ยศระवास	กรรมการและเลขานุการ

- มีหน้าที่**
๑. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ ต่อคณะกรรมการดำเนินงาน
 ๒. อำนวยการและกำกับกับการดำเนินงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะทำงานตามความเหมาะสม

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เหล็กไหล จันทะบุตร	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันดี ปินะเต	ประธานกรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์รัชสา จันทาศรี	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีทรัพย์ ไชยรักษ์	กรรมการ

๕. นายสัญญา เคนาภูมิ	กรรมการ
๖. นางสาวพจน์ศิริณ ลิ้มปิ่นนันทน์	กรรมการ
๗. นายเอกสิทธิ์ สุทธิพิณทุ	กรรมการ
๘. นางกุลธิดา ภูมิเหล่าแจ้ง	กรรมการ
๙. นางพิราภรณ์ พันธุ์มณี	กรรมการ
๑๐. นางสาวสายใจ เพ็งที	กรรมการ
๑๑. นายสรวิชัย ดาแก้ว	กรรมการ
๑๒. นางธัญชนก ปะวะละ	กรรมการ
๑๓. นายวริทธิ์ ราศรี	กรรมการ
๑๔. นายณัฐวุฒิ ฤทธิเดช	กรรมการและเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ผลิตและพัฒนาครุมีอาชีพ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์กฤษณก ดวงชาวม	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์กิตติกรณ์ บำรุงบุญ	กรรมการ
๔. นางสาวกัญชลิกา รัตนเชิดฉาย	กรรมการ
๕. นายอนุสรณ์ ภูสินแก่น	กรรมการ
๖. นางสาววณิชา สาคร	กรรมการ
๗. นางสาวจิระนัน เสนาจักร	กรรมการและเลขานุการ
๘. นางสาวสุนันทา กิณริวงศ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

๑. นายภูษิต บุญทองเถิง	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์รภัสสา จันทาศรี	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์กิตติกรณ์ บำรุงบุญ	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรช อารีราษฎร์	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิวตล กัญญาคำ	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพศาล วรรณคำ	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐชัย จันทชุม	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรพงษ์ ร่วมแก้ว	กรรมการ
๑๒. นางสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร	กรรมการ
๑๓. นางสาวนิศารัตน์ โชติเชย	กรรมการ
๑๔. นายกริช สินธุศิริ	กรรมการ
๑๕. นางสาวณัฐธิดา กลางประชา	กรรมการ
๑๖. นางสาวรตวรรณ ประวิรัตน์	กรรมการและเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

๑. นายจุฑาพิล ฉัตรจรัสกุล	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพบรมา เอียงราช	กรรมการ
๔. นางอมร โททำ	กรรมการ
๕. นางวรรณวิสา ยศระवास	กรรมการ
๖. นางลำดวน ดวงคมทา	กรรมการ
๗. นายเมธี กลมดวง	กรรมการ
๘. นางรัตน์ฐาภัทร สีนเฮว	กรรมการ
๙. นางสาวระวี ภัคดีบุตร	กรรมการ
๑๐. นายสุพรรณ หวานแท้	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. เจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม
๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
๕. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
๖. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
๗. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(รองศาสตราจารย์นิรุต ถึงนาค)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๕๓๗๔/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

.....

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑),(๒),(๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งบุคคลดังต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยอธิการบดี	กรรมการ
๔. คณบดี	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการสำนัก, สถาบัน	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๗. หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กองนโยบายและแผน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๘. นายประยงค์ จำปาศรี	ผู้ช่วยเลขานุการ
๙. นางสาวนฤมล ศรีสารคาม	ผู้ช่วยเลขานุการ

- หน้าที่ ๑. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ ต่อคณะกรรมการดำเนินงาน
๒. อำนวยการและกำกับกับการดำเนินงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะทำงานตามความเหมาะสม

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

๒.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย	กรรมการ
๓. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ

/ ๒.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พันธกิจสัมพันธ์ ...



๒.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ (ต่อ)

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| ๔. คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ | กรรมการ |
| ๕. คณะบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ | กรรมการและเลขานุการ |

๒.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ผลิตและพัฒนาครุมีอาชีพ

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รองอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| ๒. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี | กรรมการ |
| ๓. คณะบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต | กรรมการ |
| ๖. คณะบดีคณะครุศาสตร์ | กรรมการและเลขานุการ |

๒.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รองอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย | กรรมการ |
| ๓. คณะบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ |
| ๔. คณะบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ | กรรมการ |
| ๕. คณะบดีคณะครุศาสตร์ | กรรมการ |
| ๖. คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ | กรรมการและเลขานุการ |

๒.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รองอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย | ประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย | กรรมการ |
| ๓. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี | กรรมการ |
| ๔. คณะบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ | กรรมการ |
| ๕. คณะบดีคณะนิติศาสตร์ | กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการและเลขานุการ |

/ หน้าที่คณะกรรมการ ...

หน้าที่คณะกรรมการดำเนินงาน

๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

๕. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๖. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

๗. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางสาวนิตารัตน์ โชติเชย)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ง

คณะกรรมการผู้จัดทำรูปแบบแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด

อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000

โทร. 08-1747-8385, 08-0837-6075, 06-1040-2390 (ต่อ 348, 349)

โทรสาร. 0-4372-2117

เว็บไซต์. <http://plan.rmu.ac.th>