



 ติดต่อประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยง : กองนโยบายและแผน
โทร 044-233 000 ต่อ 2420 , 2410 E-Mail : Plandiv2.rmuti@gmail.com

☎ 044-233 000 ៧២ 2420 , 2410 E-Mail : Plandiv2.rmuti@gmail.com

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ช่วยในการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นกรอบในการดำเนินงานขององค์กร สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-Enterprise Risk Management การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบริบทของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทุกพันธกิจรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับแนวทางการตรวจสอบภายในภาครัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
มิถุนายน 2568

RMUTI

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน	
1.1 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	1
1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 กฎหมาย ระเบียบ ด้านการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	3
1.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
1.7 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	5
1.8 กรอบการบริหารความเสี่ยง	7
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	8
2.2 ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับ กลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน	9
2.3 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	13
องค์ประกอบ 1 ธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กร	14
- หลักการ 1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	14
- หลักการ 2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	14
- หลักการ 3 บรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	15
- หลักการ 4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	15
- หลักการ 5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	16
องค์ประกอบ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	16
- หลักการ 6 การวิเคราะห์ธุรกิจ	16
- หลักการ 7 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	16
- หลักการ 8 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์	17
- หลักการ 9 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร	17
องค์ประกอบ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	18
- หลักการ 10 การระบุปัจจัยเสี่ยง	18
- หลักการ 11 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	19
- หลักการ 12 การจัดลำดับความเสี่ยง	19
- หลักการ 13 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	19
- หลักการ 14 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	20

สารบัญ

	หน้า
องค์ประกอบ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	20
- หลักการ 15 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ	21
- หลักการ 16 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	21
- หลักการ 17 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	21
องค์ประกอบ 5 ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล	22
- หลักการ 18 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	22
- หลักการ 19 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	22
- หลักการ 20 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	23
การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน	
2.4 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	23
- การกำหนดวัตถุประสงค์	23
- การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	24
- การประเมินความเสี่ยง	26
- การตอบสนองความเสี่ยง	32
- การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	33
2.5 การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	34
ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน	
3.1 แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	38
3.2 การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	39
3.3 เอกสารประกอบการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง	41
3.3.1 เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)	42
3.3.2 เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)	43
3.3.3 ตารางแสดงระดับความเสี่ยง	49
3.3.4 ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	49
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบรายงานฯ, แผนปฏิบัติการฯ และตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ	51
● เอกสารหมายเลข 1 แบบรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	52

สารบัญ

	หน้า
● เอกสารหมายเลข 2 แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ	54
● ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ	56
ภาคผนวก ข ข้อบังคับมหาวิทยาลัย	62
● ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. 2565	63
● ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2567	68
ภาคผนวก ค คำสั่งสภามหาวิทยาลัย และคำสั่งมหาวิทยาลัย	70
● คำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ 10/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	71
● คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ 0802/2568 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	73
● คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ 1616/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับคณะ สำนัก สถาบัน กอง และวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	3
ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	4
ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017	10
ภาพที่ 4 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์	11
ภาพที่ 5 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้	12
ภาพที่ 6 องค์ประกอบ และหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการควบคุมตามมาตรฐานสากล COSO 2017 ERM	13
ภาพที่ 7 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง	27
ภาพที่ 8 ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ และคุณภาพ	27
ภาพที่ 9 ตัวอย่างผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ	28
ภาพที่ 10 ตัวอย่างผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ	28
ภาพที่ 11 แผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	31
ภาพที่ 12 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)	34

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	5
ตารางที่ 2 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)	29
ตารางที่ 3 ตัวอย่างการคำนวณให้ระดับความเสี่ยง	30
ตารางที่ 4 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง	30

ส่วนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้งานของรัฐบาลให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 บัญญัติให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัย ที่ 10/2567 ลงวันที่ 19 กรกฎาคม 2567 และมหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัย ที่ 1614/2567 ลงวันที่ 16 ตุลาคม 2567 และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับคณะ สำนัก สถาบัน กองและวิทยาเขต ตามคำสั่งมหาวิทยาลัย ที่ 1616/2567 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2567 ประกอบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานเรื่องนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จึงควรมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและการควบคุมภายในที่เหมาะสม มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อพันธกิจที่มหาวิทยาลัยมีต่อผู้เรียน อาจารย์ นักวิจัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และประเทศชาติโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และสภาพแวดล้อม ดังนั้นการแข่งขันทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีความระมัดระวัง ต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ลดโอกาสหรือผลกระทบจากเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ เพิ่มขีดความสามารถเชิงรุกได้อย่างมั่นใจ องค์กรมั่นคงและยั่งยืน เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

1.3 กฎหมาย ระเบียบ ด้านการบริหารความเสี่ยง

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79
- พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)

1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและลดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

1.5 นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



ประกาศคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เรื่อง นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

อาศัยอำนาจตามข้อ ๑๐ (๑) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับมติคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ จึงออกประกาศ ดังนี้

ข้อ ๑. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี เป็นสากล และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน

ข้อ ๒. ผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ทุกคน ต้องตระหนักและให้ ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแผนงาน การดำเนินการและการบรรลุ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ข้อ ๓. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและหน่วยงาน ต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงและต้อง ถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงานทุกระดับ

ข้อ ๔. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและหน่วยงาน ต้องติดตาม ประเมินผลการบริหารความ เสี่ยง พบพบวน ปรับปรุง และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงประจำปีอย่างต่อเนื่อง

ข้อ ๕. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและหน่วยงาน ต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘

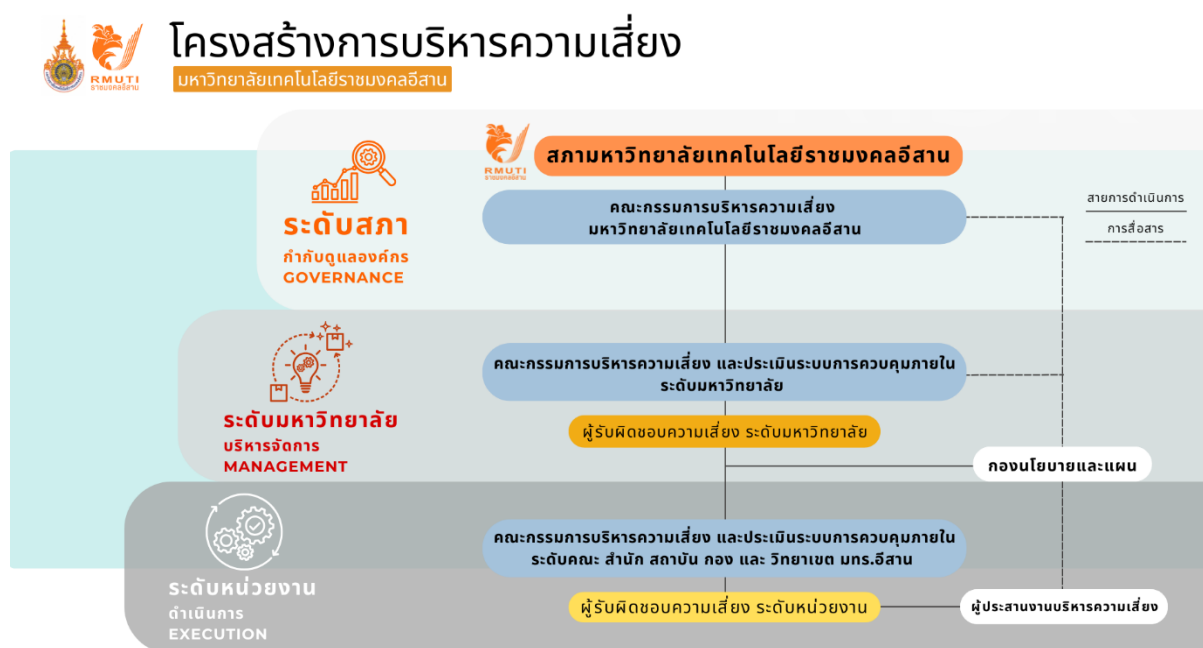
(ดร.สรจักร เกษมสุวรรณ)

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ภาพที่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ประกาศ ณ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568

1.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2564 เป็นกรอบแนวทางการบริหาร จัดการความเสี่ยง ซึ่งได้นำกรอบแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission) มากำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยระบุให้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบ การบริหารความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรมีความเหมาะสมกับลักษณะองค์กรนั้น ๆ ซึ่ง รวมถึงให้มีการจัดทำโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานที่แสดงถึงบทบาท และหน้าที่ของ คณะกรรมการ กำหนดสายการทำงาน การมอบอำนาจ รวมถึงให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่ชัดเจน เพื่อรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงเรื่องนั้น ๆ มีการวางแผน มีการสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล มีการกำหนดแนวทางทำงานที่เป็นระบบ สนับสนุนข้อมูลสำคัญ เพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร ส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยง เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง จากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

1.7 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	- ให้ความเห็นชอบ เหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ และมาตรการในการจัดการความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน (ตามคำสั่งสภามท.อีสาน)	- กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง - กลั่นกรอง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ก่อนเสนอ สภามหาวิทยาลัย - กำกับดูแล ติดตามการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ ประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน (ตามคำสั่ง มท.อีสาน)	- กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย - รวบรวม วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง - จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน - กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและมาตรการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย - ทบทวน ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย - รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ ประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับคณะ สำนัก สถาบัน กอง และวิทยาเขต (หัวหน้าหน่วยงาน เป็นประธาน)	- วิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงาน - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน - เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายในของหน่วยงาน - จัดทำรายงาน การติดตาม ประเมินผล การควบคุมภายในของหน่วยงาน

ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
อธิการบดี (Corporate Risk Owner)	- ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของทั้งมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุม และเหมาะสม
รองอธิการบดีฝ่าย/รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต/ผู้ช่วยอธิการบดี(Risk Owner)	- กำกับดูแล ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ในแต่ละพันธกิจ หรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนอย่างเหมาะสม
คณบดี/ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน / ผู้อำนวยการกอง (Risk Owner)	- กำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และมีการรายงานความเสี่ยงตามแนวทางของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุม เหมาะสม - ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ - ส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ
หัวหน้างาน และบุคลากรทุกคน (Risk Officer)	- วิเคราะห์ และระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินการควบคุมที่มีอยู่ และรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น - มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
กองนโยบายและแผน (ฝ่ายเลขานุการกรรมการบริหารความเสี่ยง)	- นำเสนอนโยบาย กรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา - ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และกรอบแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด - จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ - วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอ เหมาะสม ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
	- ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้เกี่ยวข้อง - สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่น เชื่อมโยงระบบงาน และข้อมูลที่สำคัญ สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.8 กรอบการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ คือการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicator) ที่กำหนดค่าเป้าหมายไว้ล่วงหน้า โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการควบคุมตามมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) COSO 2017 ERM

มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับหน่วยงาน (Top-Down) และจากระดับหน่วยงานสู่ระดับมหาวิทยาลัย (Bottom-Up) มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด และทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงานเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมีการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้าง หน่วยงาน กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงิน การคลัง ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

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

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

การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และสอบถามว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผลการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

1) Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

2) Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้หน่วยงานมั่นใจว่าได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3) Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

4) Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือการบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2 ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการรวมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017) ได้แก่

1. **นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO ERM (2017)** หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017)

หากเปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะมีความเปิดกว้าง กล่าวคือ เป็นกระบวนการใด ๆ ก็ตามที่กระทำโดยบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะมีการระบุชัดเจนมาก

ขึ้นว่าหมายถึงเฉพาะวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการ ร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง รักษาและการทำให้คุณค่าที่แท้จริงเท่านั้น

2. การบูรณาการ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทาง สะท้อนถึงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ตั้งแต่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

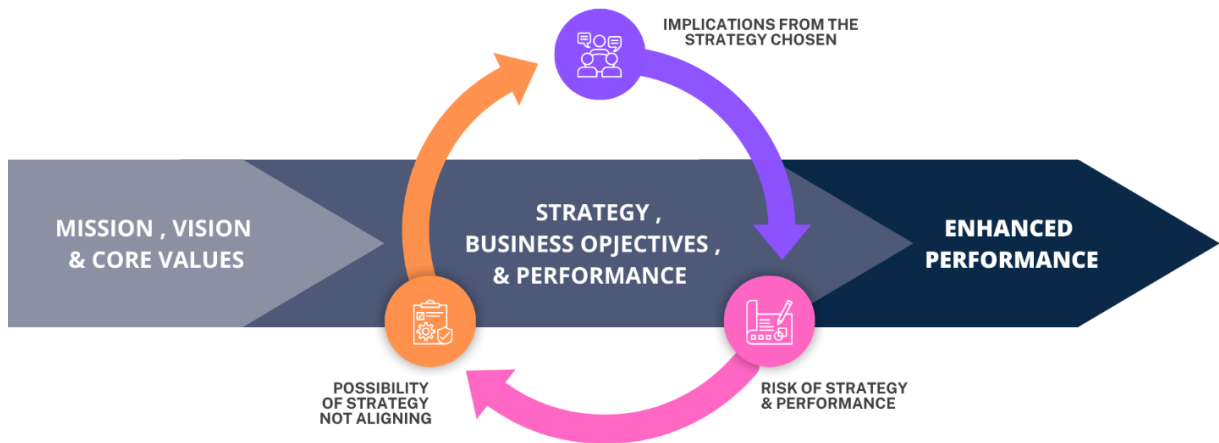
ที่มาข้อมูล จาก “Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance”, 2017

3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการ กับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีแยกการกำกับดูแลกิจการที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรคือ องค์ประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์ประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่กระทำทั่วทั้งองค์กร คือ องค์ประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์ประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์ประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)

4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณาจากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 4 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง คือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ



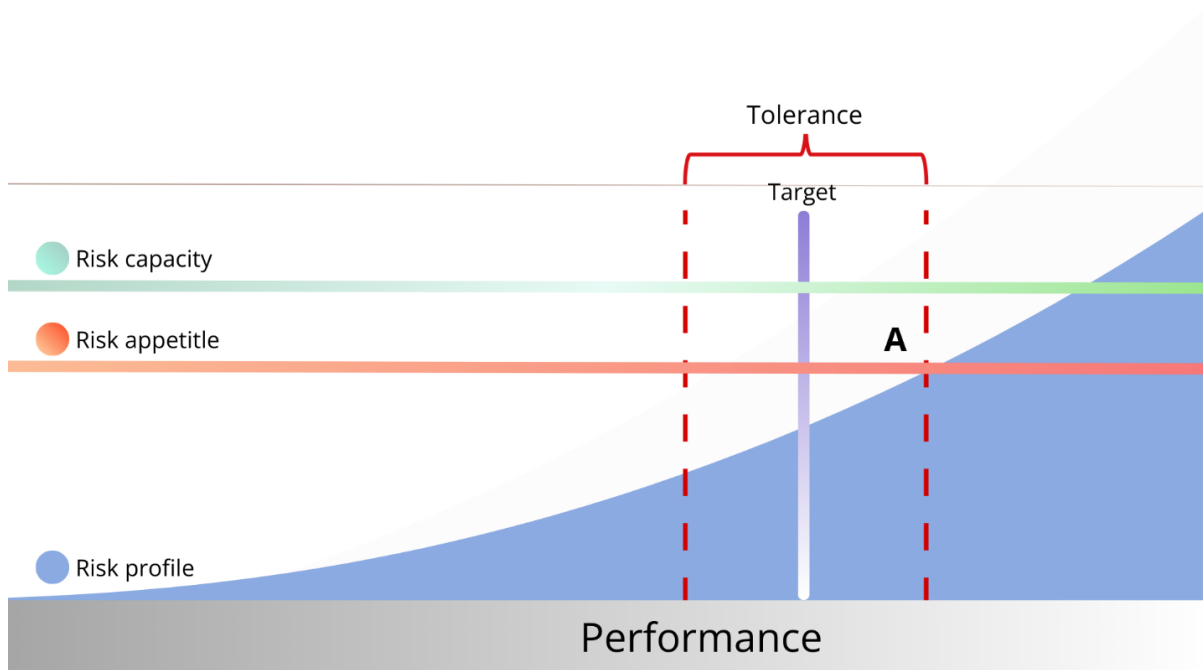
ภาพที่ 4 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์
ที่มาข้อมูล จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

5.ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

นิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งจะหมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมและกำหนดโดยผู้บริหาร ซึ่งจะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการหน่วยงาน โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องทำสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

6. ภาพความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังแสดงในภาพที่ 5 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่องค์กรยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



ภาพที่ 5 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ที่มาข้อมูล จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

7. การตอบสนองความเสี่ยง

จากเดิม COSO ERM (2004) กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง 4 วิธี ได้แก่ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และหลีกเลี่ยง (Avoid) ต่อมาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีการเพิ่มวิธีการตอบสนองความเสี่ยง อีก 1 วิธี ได้แก่การดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างก้าวกระโดด เช่นการขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อยอดโดยเพิ่มขีดความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

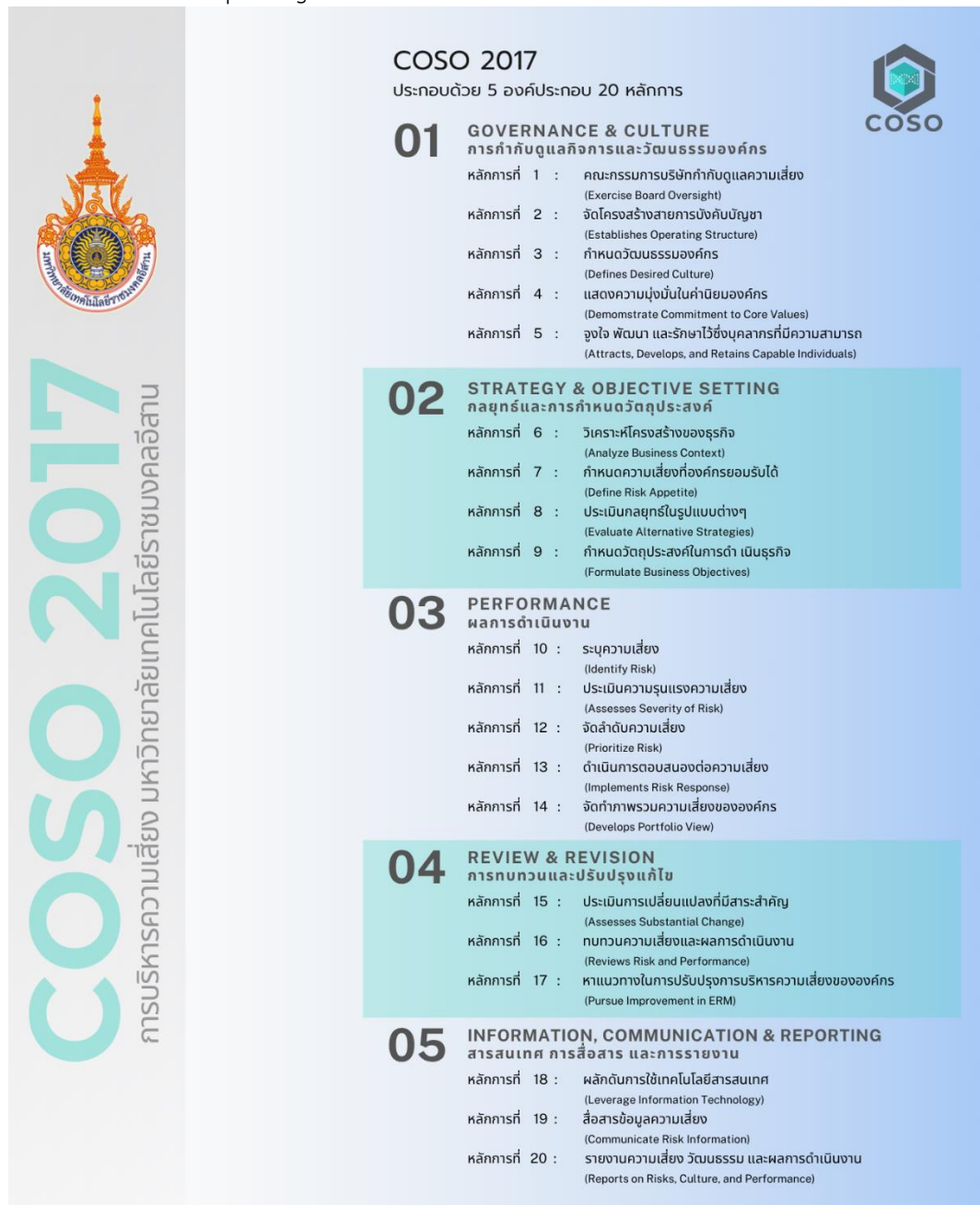
กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แม้จะมีความแตกต่างจากกรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) หลายประการ แต่ก็ไม่ได้ถูกพัฒนามาเพื่อแทนที่ กรอบการควบคุมที่มีอยู่เดิมดังกล่าวแต่อย่างใด หากแต่จะต้องถูกนำมาใช้งานร่วมกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นำระบบความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล อย่างกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มาปฏิบัติ ใช้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยเชื่อมโยงกันทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติงาน ทั้งภารกิจสร้างผลผลิตหลัก และภารกิจสนับสนุนการดำเนินงาน

2.3 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ตามกรอบแนวคิดของ COSO ERM (2017) ดังแสดงในภาพที่ 6 ดังนี้

- องค์ประกอบ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
- องค์ประกอบ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objectives Setting)
- องค์ประกอบ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)
- องค์ประกอบ 4 การทบทวน และปรับปรุง แก้ไข (Review & Revision)
- องค์ประกอบ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication & Reporting)



ภาพที่ 6 องค์ประกอบ และหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการควบคุมตามมาตรฐานสากล COSO 2017 ERM

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

หลักการที่ 1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of internal control)

กระบวนการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (Governance Risk and Compliance:GRC) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่รวมองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 Governance , องค์ประกอบที่ 2 Risk Management และ องค์ประกอบที่ 3 Regulatory Compliance การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับหน่วยงาน กระบวนการจัดทำคู่มือและการสื่อสาร คู่มือที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและชัดเจน การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม ความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตามประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นรูปธรรม

การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับหน่วยงาน โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

1. การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่บุคลากรในหน่วยงานและผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง
2. นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
3. การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน
4. การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หลักการที่ 2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures)

1. การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจนโดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของมีผู้รับผิดชอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน
2. การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อีกทั้งมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน Job Description : JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วนและกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
3. โครงสร้างหน่วยงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

4. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหาร มีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

5. การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากภายในหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

หลักการที่ 3 บรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

1. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
2. การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน โดยครอบคลุมทั้งผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน
3. ทำการฝึกอบรม / ชี้แจง / ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยให้เกิดความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
4. กระบวนการ / ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ / ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแผนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource : HR) เป็นต้น
5. การสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งล่าสุด

หลักการที่ 4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)

1. การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
2. การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน อีกทั้งกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในหน่วยงานและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
3. การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยครอบคลุมทั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน
4. กระบวนการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ ความรู้ ความเข้าใจ ของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแผนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource : HR) เป็นต้น

5. การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งล่าสุด

หลักการที่ 5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาศักยภาพ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

1. การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
2. ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน
4. กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน
5. การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objectives Setting)

กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การวางแผนการลงทุนที่สำคัญ ที่เชื่อมโยงกับการกระบวนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กรด้วยการบริหารความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานได้

หลักการที่ 6 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หัวข้อย่อย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

หลักการที่ 7 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite : RA) (Defines Risk Appetite)

1. กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

2. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

3. มีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

4. การดำเนินการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 8 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies)
ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

หลักการที่ 9 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives)

ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

2. การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าวและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง

3. การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

4. กระบวนการ/ดำเนินการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดโดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk) เพื่อให้รู้จักองค์กร สามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดีที่สามารถสร้างความมั่นใจการบรรลุเป้าหมายองค์กร

หลักการที่ 10 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

1. การระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่หน่วยงานกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของหน่วยงาน โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

2. กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของหน่วยงาน และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

3. กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงหน่วยงานและยุทธศาสตร์หน่วยงาน และแผนงานของสายงาน

4. การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของหน่วยงาน และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 11 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบโดยแยกปัจจัยเสี่ยง
2. การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
3. มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์การในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล
5. การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรคและแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

1. การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)
2. การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วนและทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด
3. การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส
4. การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หลักการที่ 13 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

1. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้
2. พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบหรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการ

ความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

3. การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

4. การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หลักการที่ 14 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Develops Portfolio View) Risk Correlation Map และการจัดทำภาพรวมความเสี่ยงองค์กร Portfolio View of Risk

1. การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

2. การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ของหน่วยงาน ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกันเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

3. การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

4. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map ของหน่วยงาน

5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ของหน่วยงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวน ปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานหน่วยงานเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

หลักการที่ 15 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตาม ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

หลักการที่ 16 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

1. การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง โดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
3. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 17 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

1. การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง
2. การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน
3. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
4. การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication & Reporting)

เกณฑ์การประเมินผลมีประเด็นของการพิจารณาเพิ่มเติมจาก 3 องค์ประกอบย่อยข้างต้นรวมในส่วนของการรายงานความเสี่ยง ในส่วนของการพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง (Control Self-Assessment)

หลักการที่ 18 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

1. การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหน่วยงาน
2. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และใช้งานระบบได้จริงรวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
5. มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 19 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

1. การกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานในการสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
3. การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและดีกว่าปีที่ผ่านมา
4. การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
5. การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่ แล้วเสร็จ)

หลักการที่ 20 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

1. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

2. แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสครบทุกไตรมาส

3. กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลของหน่วยงานในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

4. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบครบถ้วนและรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

5. มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.4 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัย ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติ มาตรฐานสากล COSO-ERM ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรนั้น เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้อง กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แก่ทุกหน่วยงาน รับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการกำหนด วัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม รวมถึงกระบวนการหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยง และสนับสนุนภารกิจขององค์กร โดยหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เพื่อแสวงหาทางเลือก หรือวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นหมายถึงมีเป้าหมายและแผนงาน

2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ในระดับ ของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า

3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การจัดทำรายงาน ทั้งรายงานทางการเงิน (Financial reporting) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

(Nonfinancial reporting) ซึ่งนำเสนอต่อผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกให้มีความน่าเชื่อถือ โดยมุ่งเน้นถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา เพื่อสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นความถูกต้องการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันในทุกระดับขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในภาพรวม การกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงหลัก SMART

Specific : มีความชัดเจน วัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

Measurable : สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ควรสามารถวัดผลได้ ควรมีการระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผล ในกรณีที่ไม่สามารถวัดผลได้ ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังในการพิจารณา กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้วย

Achievable : สามารถปฏิบัติได้ ความเป็นไปได้ที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Relevant : มีความเกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

Timeliness : มีกรอบเวลา ควรมีกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผลให้ชัดเจน

ดังนั้น ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

2. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้าง ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานและ/หรือมหาวิทยาลัย ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานถูกเบี่ยงเบนไป จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

ปัจจัยภายในหน่วยงาน : วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงานกระบวนการ ทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมขององค์กร สภาพทางภูมิศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน : นโยบายของรัฐบาล นโยบายมหาวิทยาลัย สภาพเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์กร เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

การระบุปัจจัยเสี่ยง จะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการมองปัจจัยเสี่ยง ไม่จำเป็นต้องมาก แต่ต้องมีเรื่องการบริหารและการควบคุมในการรองรับปัญหาที่ตีพ้อ ทั้งนี้ การจัดประเภท ความเสี่ยงองค์กร จะแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้แก่

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายหรือการเลือกกลยุทธ์ผิด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เช่น การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว ระบบงานสำคัญหยุดชะงัก/ไม่สามารถใช้งานได้ การมอบหมายหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** ความเสี่ยงจากการบริหารการเงิน ความเพียงพอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ ที่อาจส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต รวมถึงข้อมูลการรายงานทางการเงินที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติ ทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย รวมถึงการที่กฎ/ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นไม่ชัดเจนทำให้ต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ
- 5) **ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk : E)** คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นประจำทุกปี

เทคนิคที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น

- 1) Data Analytic : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาแนวโน้มของการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ข้อมูลกลุ่มอายุบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ผลงานวิจัย และอื่นๆ)
- 2) Brainstorming : การระดมความคิดจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) Experience : การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูล ปัญหา หรือข้อผิดพลาดที่เคยพบหรือเคยเกิดขึ้นในอดีต และได้มีการบันทึกไว้ในกระบวนการทำงาน (Incidents)
- 4) Work procedure : การวิเคราะห์จากกระบวนการงาน โดยพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้น ๆ ต้องหยุดชะงักไม่สามารถปฏิบัติงานต่อได้ และส่งผลเสียหายต่อองค์กร
- 5) Questionnaires : การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหาย

อย่างไร ทั้งนี้ควรเป็นการสอบถามกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง โดยต้องพึงระวังการใช้ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนตัวในการตอบคำถาม จึงควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

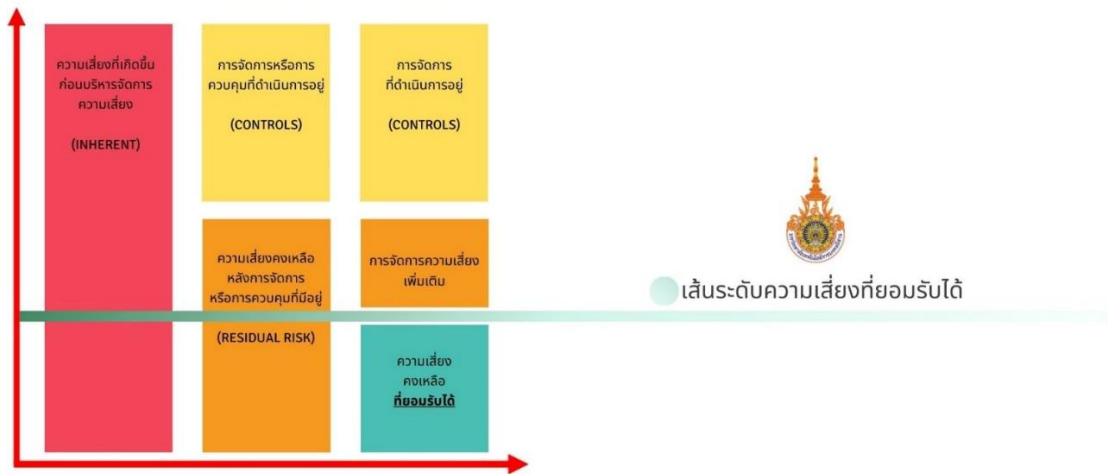
- 6) Checklists : การใช้แบบสอบถามรายการ โดยผู้บริหารและพนักงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการทำงานตาม Checklist ที่มีการจัดทำไว้ด้วยตนเอง
- 7) Site Visit : การลงพื้นที่จริงเพื่อรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดพื้นที่เสี่ยง (Risk Area) และแนวทางการจัดการที่เหมาะสม
- 8) Benchmarking : การศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่มีการปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน พิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือการดำเนินงานจากองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับหน่วยงานตนเอง

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลหรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงาน ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง ควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ หรือการได้รับการยอมรับการหน่วยงานภายนอก

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งนี้ หน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงขึ้นเองภายใต้บริบทของหน่วยงานได้ แต่ควรต้องให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย ในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



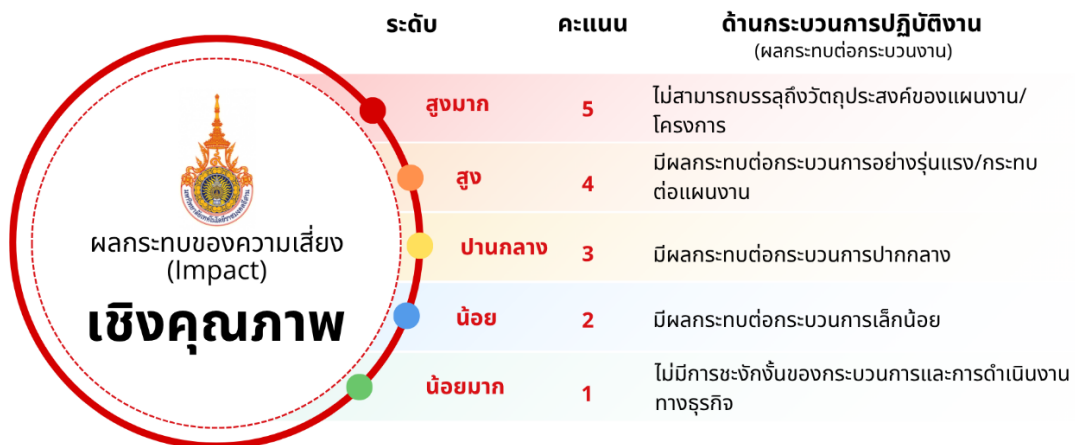
ภาพที่ 7 ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลเชิงสถิติทั้งในอดีตและข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคต

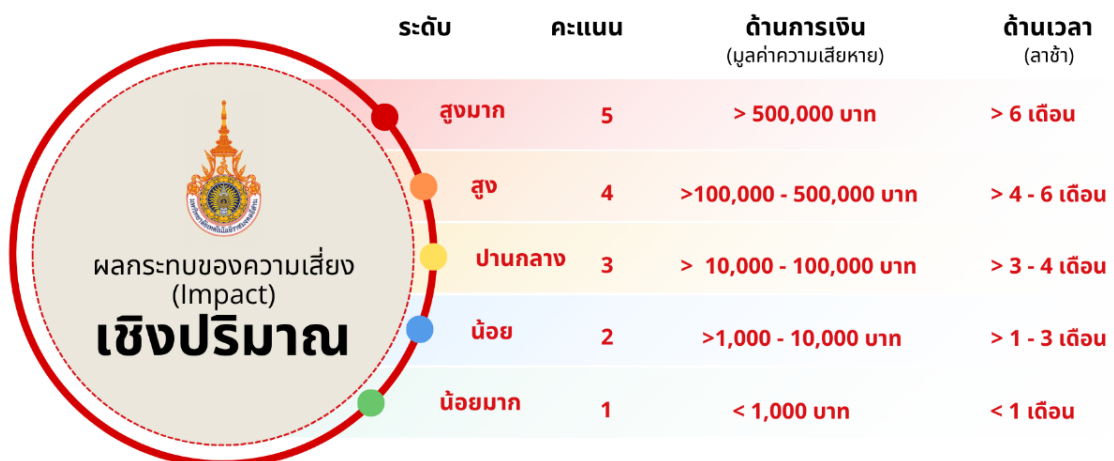
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษาและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ และคุณภาพ	ระดับ	คะแนน	ด้านเวลา (ระยะเวลาไม่ได้คำนวณแผน)	โอกาสการเกิดเหตุการณ์
	สูงมาก	5	> 5 ปี	เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้ง ภายใน 1 ปี หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี หรือมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่จะเกิดขึ้น
	สูง	4	4 ปี	เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้ง หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นเกินกว่า 1 ครั้งในช่วง 5 ปีข้างหน้า
	ปานกลาง	3	3 ปี	เคยเกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในช่วง 5 ปีข้างหน้า
	น้อย	2	2 ปี	ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กรมาก่อน หรือมีโอกาสดังกล่าวขึ้นน้อย
	น้อยมาก	1	< 1 ปี	ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กรมาก่อน หรือไม่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เป็นไปได้ทางดุษฎี

ภาพที่ 8 ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ และคุณภาพ



ภาพที่ 9 ตัวอย่างผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ



ภาพที่ 10 ตัวอย่างผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating) คือ การพิจารณาสถานะของความเสี่ยง ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ เป็นการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับความเสี่ยงไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ หากระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้อยู่ในระดับที่เกินกว่าจะยอมรับได้ ก็ควรต้องกำหนดเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่เหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด ($\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย}$) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

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

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

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 สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับ ความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง (D) = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ (D) = Likelihood : L x Impact : I

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 4 และภาพที่ 11



ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ	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

● ต่ำ : 1-3

● ปานกลาง : 4-9

● สูง : 10-16

● สูงมาก : มากกว่า 16

ตารางที่ 2 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	• ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที (ตัวอย่าง ความเสี่ยง D ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 20)
สูง	10-19	• ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที (ตัวอย่าง ความเสี่ยง C ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 16)
ปานกลาง	4-9	• ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง (ตัวอย่าง ความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 9)
น้อย	1-3	• ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม (ตัวอย่าง ความเสี่ยง A ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 3)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการคำนวณให้ระดับความเสี่ยง



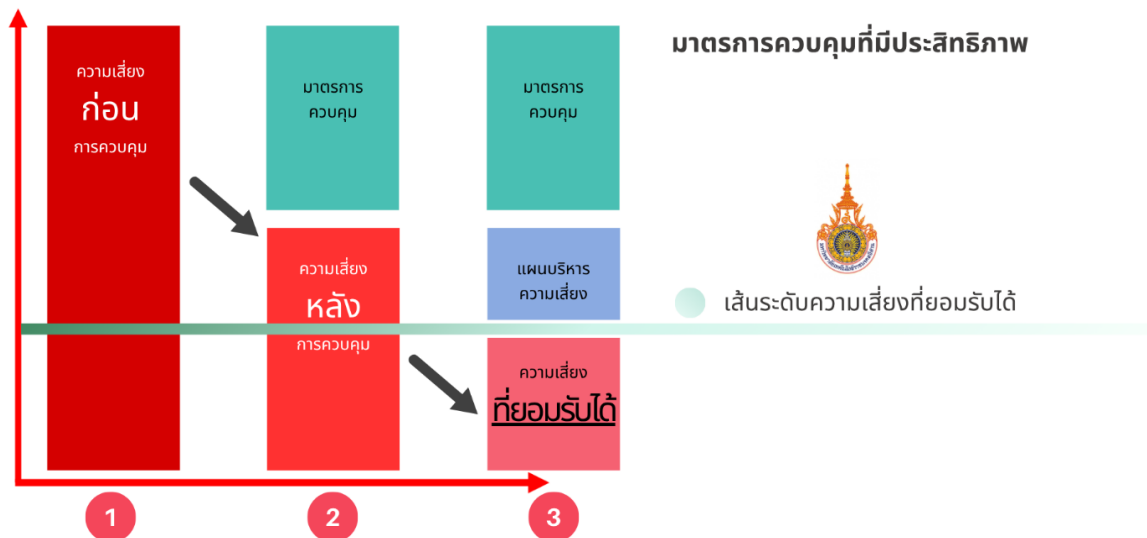
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)				
		ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก	(5)					
สูง	(4)				ความเสี่ยง C	ความเสี่ยง D
ปานกลาง	(3)	ความเสี่ยง A		ความเสี่ยง B		
ต่ำ	(2)					
ต่ำมาก	(1)					

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินมาตรการควบคุมภายใน

การประเมินมาตรการควบคุมภายใน (Risk Control) เป็นขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้บริหาร รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กรโดยแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)



ภาพที่ 11 แผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Control Self Assessment) เป็นการทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) ความครอบคลุม ความเพียงพอ และเหมาะสมที่จะสามารถให้ความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

กิจกรรมควบคุมแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

การดำเนินการหรือการควบคุมที่เหมาะสมซึ่งจัดไว้ล่วงหน้า เพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์/ผลกระทบที่ไม่ดี ตัวอย่างเช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูลทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ การจัดทำคู่มือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การจัดทำ Checklist การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย เป็นต้น

การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว ตัวอย่างเช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การกระหายอดเงินฝากธนาคาร การกระหายอดข้อมูล การยืนยันการอนุมัติ การตรวจสอบกล่องวงจรปิด เป็นต้น

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหายหรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดหรือความผิดปกติ ตัวอย่างเช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร การแจ้งเตือน การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยหากมีการประกันภัย เป็นต้น

การควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive Control)

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลเชิดชูเกียรติ การมอบประกาศเกียรติคุณ การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การสอนงาน เป็นต้น

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

- **การยอมรับความเสี่ยง (Accept) :** ดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เดิม ไม่กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยยังคงดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามเฝ้าระวังสถานะของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจมีการปรับระดับเพิ่มขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับต่ำหรือปานกลาง

- **การลดความเสี่ยง (Reduce) :** กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (แผนระยะสั้น-ระยะยาว) เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ระดับของความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่จะสามารถลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่, การเพิ่มการควบคุม, การฝึกอบรมเพิ่มทักษะ, การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับปานกลาง สูง หรือสูงมาก กรณีเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติหรือโรคระบาดร้ายแรงที่มีระดับโอกาสเกิดต่ำแต่ระดับผลกระทบสูงมาก ควรจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินและเพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) :** หาผู้ร่วมรับความเสี่ยงกระจายความเสี่ยง เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้เพื่อลดระดับของความเสี่ยงลงโดยการหาผู้ร่วมจัดการหรือการแบ่งภาระความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย, การร่วมทุน, การหาพันธมิตร เป็นต้น ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูง หรือสูงมาก

- **การหลีกเลี่ยง (Avoid) :** ยกเลิกการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การตัดสินใจยกเลิกการดำเนินงาน หลีกเลี่ยงโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ ต้องมั่นใจแล้วว่าการดำเนินงานโดยรวมจะยังสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย, ปรับเปลี่ยนนโยบาย, ยุติบางกิจกรรม เป็นต้น ควรพิจารณาเลือกใช้แนวทางนี้เฉพาะกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก

การประเมินทางเลือกในแต่ละกลยุทธ์ของการบริหารความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารหน่วยงานควรต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

1. **ทรัพยากรที่มีอยู่** ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. **ความเป็นไปได้ของประสิทธิผลและความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยง**

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุ

เป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งสนับสนุน ร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

องค์กร มีการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดย

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ส่วนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายใน ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรต้องปรับเปลี่ยน หากแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผล ควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงาน

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

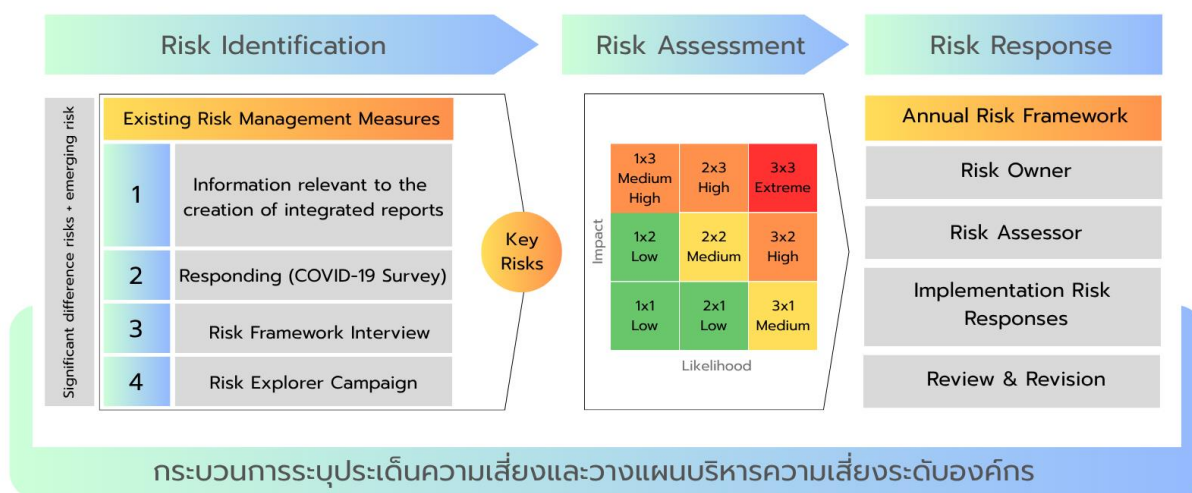
เป็นการติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในปัดไป การติดตามผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นช่วง ๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วง ๆ จะกระทำเป็นครั้ง ๆ ไปตามช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วง ๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ 1 ครั้งในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กองนโยบายและแผน โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของกลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

2) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สภามหาวิทยาลัยทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย หรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

ทุกหน่วยงาน ควรต้องมีการทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณา ระดับความเสี่ยงที่อาจมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือเพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าก่อน

Introduction & Methodology : Risk Identification Process



ภาพที่ 12 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

2.5 การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามที่มหาวิทยาลัย ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ให้ทุกหน่วยงาน นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ได้ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ แล้วมีระดับความเสี่ยงสูง (โซนสีแดง) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (โซนสีส้ม) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม และต้องนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด อันประกอบด้วยผลการดำเนินงาน ผลตัวชี้วัดความเสี่ยง และสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบกัน ดังนี้

- ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง : พิจารณาความสำเร็จ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งในรายการกิจกรรมและภาพรวมของแต่ละเหตุการณ์
- ข้อมูลผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : พิจารณาข้อมูลเชิงสถิติ ที่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามรอบระยะเวลาของการรายงานผลฯ เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โซนสี) : พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ดังตารางที่ 2)



ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ	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

● ต่ำ : 1-3
 ● ปานกลาง : 4-9
 ● สูง : 10-16
 ● สูงมาก : มากกว่า 16

ตารางที่ 2 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

แนวทางการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไป เมื่อหน่วยงานได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ แล้วนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ จะสามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับต่ำ (โซนสีเขียว) หมายถึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว กิจกรรมที่ดำเนินการ เพียงพอแล้วที่จะควบคุมความเสี่ยงได้
- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง (โซนสีเหลือง) หมายถึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่ง แต่ยังคงต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง
- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับสูง (โซนสีส้ม) หรือสูงมาก (โซนสีแดง) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีถัดไป ซึ่งหน่วยงานอาจกำหนดเป็นแผนฯ ระยะยาวมากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจต้องทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมมากขึ้น

ตัวอย่างการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

● กรณีศึกษาที่ 1

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 4 ผลกระทบ 5 ระดับความเสี่ยง สูงมาก
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 5 ผลกระทบ 4 ระดับความเสี่ยง สูงมาก

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	4X5 สูงมาก	ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ	5X4 สูงมาก
------------------------------------	---------------	------------------------------------	---------------

การสรุปผลฯ ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ ยังคงอยู่ในระดับที่สูงมาก แม้ว่าจะสามารถบริหารจัดการให้ระดับผลกระทบ ลดลงได้แล้ว แต่ระดับโอกาสเกิด เพิ่มขึ้น จึงยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีต่อไป ในกรณีนี้ ควรต้องวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะสามารถทำให้ระดับโอกาสเกิดลดลง และเฝ้าระวังไม่ให้ระดับผลกระทบเพิ่มขึ้น

● กรณีศึกษาที่ 2

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 5 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง สูง
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 4 ผลกระทบ 5 ระดับความเสี่ยง สูงมาก

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	5X3 สูง	ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ	5X4 สูงมาก
------------------------------------	------------	------------------------------------	---------------

การสรุปผลฯ ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ ปรับเพิ่มจากเดิมไปอยู่ในระดับที่สูงมาก แม้จะสามารถบริหารจัดการให้ระดับโอกาสเกิด ลดลงแล้ว แต่ระดับของผลกระทบ ปรับเพิ่มขึ้น จึงยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีต่อไป ในกรณีนี้ ควรต้องวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะสามารถทำให้ระดับผลกระทบลดลง

● กรณีศึกษาที่ 3

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 4 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง สูง
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 3 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง ปานกลาง

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	4X3 สูง	ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ	3X3 ปานกลาง
------------------------------------	------------	------------------------------------	----------------

การสรุปผลฯ ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (โซนสีเหลือง) คือสามารถบริหารจัดการ ให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ในกรณีนี้ ให้ดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่ เป็นกระบวนการทำงานปกติ โดยควบคุมและเฝ้าระวัง ไม่ให้ระดับโอกาสเกิด หรือระดับผลกระทบเพิ่มระดับขึ้น

ข้อยกเว้น ในกรณีที่ แม้ว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง จนทำให้ระดับโอกาสเกิดลดลงเหลือเท่ากับ 2 แต่ระดับผลกระทบยังคงเท่ากับ 5 (กรณีไม่สามารถลดระดับผลกระทบได้-ผลกระทบด้านความปลอดภัยต่อชีวิต) ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง หน่วยงาน ควรต้องดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อควบคุม และเฝ้าระวังสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ "ลดระยะเวลาในการสูญเสีย" และเพื่อให้สามารถ เข้าแก้ไขความเสี่ยงได้อย่างทัน่วงที

ส่วนที่ 3

แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

3.1 แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัย กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง เวียนแจ้งให้ทุกหน่วยงานนำไปเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง เป็นประจำทุกปีงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ได้ดังนี้

- ให้พิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลัก และ พันธกิจสนับสนุนของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในร่วมกัน
- ให้ทำการประเมินแนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมาสำหรับเหตุการณ์ที่ต้องนำไปดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งหน่วยงานอาจกำหนดเป็นแผนระยะยาวไว้มากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ต้องทำการทบทวน เพื่อปรับปรุงแผนบริหารจัดการให้เหมาะสมมากขึ้น
- ให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- ให้ทุกหน่วยงานทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
- ให้ทุกหน่วยงานใช้แบบฟอร์ม และเอกสารสำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสามารถดาวน์โหลดเอกสาร และแบบฟอร์ม ได้ที่หน้าเว็บไซต์ กองนโยบายและแผน ที่ <https://plan.rmuti.ac.th/>
- กำหนดให้หน่วยงาน นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง (โซนสีแดง) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (โซนสีแดงเข้ม) มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และให้รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน
- ให้ทุกหน่วยงาน จัดทำและนำส่งรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 1-4) มายังกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ภายในเดือน กรกฎาคม และตุลาคม ของทุกปี พร้อมจัดส่งไฟล์ทั้งหมดมาที่ Email : plandiv2.rmuti@gmail.com

หมายเหตุ แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในแต่ละปีงบประมาณ อาจมีการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญได้ ทั้งนี้อ้างอิงตามกฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

3.2 การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัย กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ทำการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง เป็นประจำทุกปีงบประมาณ และให้นำส่งมายังกองนโยบายและแผน ภายในเดือนกรกฎาคม และ ตุลาคม ของทุกปี

แบบรายงานที่ต้องจัดทำและนำส่ง ประกอบด้วยเอกสาร ดังนี้

เอกสารหมายเลข 1 : รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป็นเอกสารสำหรับให้หน่วยงานจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ โดยให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ระบุปัจจัย และสาเหตุของความเสี่ยง ทบทวนกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (โอกาสเกิด+ผลกระทบ)และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง กรณีเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมินแล้ว พบว่ามีระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อใช้ในการพิจารณาแนวโน้มของผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(1) บริบทความเสี่ยงของหน่วยงาน (Risk Context)

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ หน่วยงาน
- ยุทธศาสตร์หน่วยงาน
- เป้าหมายยุทธศาสตร์การดำเนินงาน(เลือกจากตัวชี้วัดสำคัญหน่วยงาน:KPI)
- วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อน/อุปสรรคของหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมาย(Pain Points):
- วิเคราะห์โอกาสของหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities):

(2) การระบุความเสี่ยงของการดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน (Risk Identification)

- ความเสี่ยงสำคัญที่กระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน
- สาเหตุของความเสี่ยง
- ผลกระทบของความเสี่ยง
- ประเภทของความเสี่ยง

(3) การพิจารณาเลือกเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Criteria)

- ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
- ระดับผลกระทบ (Impact)

(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน (Risk Analysis /Assessment)

- ความเสี่ยงสำคัญ
- มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)
- ประสิทธิภาพการควบคุม (Effectiveness)

- ผลการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการควบคุม (ระดับโอกาสเกิด (Likelihood), ระดับผลกระทบ (Impact), ระดับความเสี่ยง (Risk Level))

เอกสารหมายเลข 2 : รายงานแผนการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (Risk Management Monitoring)

เป็นเอกสาร สำหรับการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน โดยให้นำข้อมูลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 2) เฉพาะเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมินแล้ว พบว่ามีระดับความเสี่ยงสูง ถึง สูงมาก มาจัดทำเป็นรายงานแผนการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (เอกสารหมายเลข 2) โดยระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) กิจกรรมที่จะดำเนินการ ช่วงเวลาดำเนินการ และระดับความเสี่ยง ก่อนการบริหารจัดการ

ในรอบการรายงานผลฯ ให้หน่วยงานรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแบบรายงานแผนการดำเนินงาน และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (เอกสารหมายเลข 2) โดยให้แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนฯ แยกเป็นรายกิจกรรม แสดงรายละเอียดหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ได้ดำเนินการแล้ว หรืออยู่ระหว่างดำเนินการ ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ตามรอบการรายงานผลฯ ทั้งนี้ให้หน่วยงานทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ พร้อมผลลัพธ์จากการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดปีงบประมาณ สรุปรายละเอียดข้อมูลในการรายงานผลรอบ 12 เดือน

(1) การออกแบบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)

- มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Mitigation plans) (ระบุสิ่งที่ต้องการทำเพิ่มเติม เพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยง)
- สามารถควบคุมสาเหตุของความเสี่ยง (ระบุสาเหตุที่ ซึ่งมาตรการความเสี่ยง สามารถมีผลต่อสาเหตุนั้น)
- วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (ระบุต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างพัฒนาระบบป้องกันอุบัติเหตุในอาคาร /ระบุประโยชน์ของ มาตรการจัดการความเสี่ยง เช่น ค่าใช้จ่ายจากความเสียหายที่เกิดจากอุบัติเหตุลดลง, เจ้าหน้าที่ทำงานได้สะดวกและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น)
- ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) (กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) โดยควรเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading indicator) และเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อให้ดัชนีสามารถใช้ในการติดตามสถานะของความเสี่ยงและรายงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบได้)
- ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ

(2) การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ความเสี่ยงสำคัญ
- ผลการประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการควบคุม (ระบุ ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) ระดับผลกระทบ (Impact) ระดับความเสี่ยง (Risk Level) มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ใช้ (Risk Treatment) ผลลัพธ์ (Results) การอนุมัติของ คณะกรรมการ/หลักฐาน)

หมายเหตุ : ส่วนนี้ ใช้ภายหลังจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนแล้ว กำหนดติดตามเป็นราย 6 เดือน / 12 เดือน

3.3 เอกสารประกอบการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.3.1 เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

3.3.2 เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

- ด้านการเงิน
- ด้านการปฏิบัติการ
- ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3.3 ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โซนสี)

3.3.4 ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.3.1 เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย	ความถี่ที่สามารถเกิดความเสี่ยง	ความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยง
5	มีโอกาที่จะเกิดได้ง่ายมาก หากไม่มีมาตรการควบคุม	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน หรือเกือบทุกวัน	มากกว่า 50 %
4	มีโอกาที่จะเกิดได้มาก หากไม่มีมาตรการควบคุม	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกสัปดาห์ หรือเกือบทุกสัปดาห์	มากกว่า 25 % - 50 %
3	มีโอกาที่จะเกิดได้ หากไม่มีมาตรการควบคุม	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน หรือเกือบทุกเดือน	มากกว่า 10 % - 25 %
2	มีโอกาที่จะเกิดขึ้นได้ยาก แม้ไม่มีมาตรการควบคุม	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ 1 ครั้งต่อปี/ทุกปี หรือเกือบทุกปี	มากกว่า 1 % - 10 %
1	มีโอกาที่จะเกิดได้ยากมาก แม้ไม่มีมาตรการควบคุม	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ 2 ปี/ครั้ง หรือน้อยกว่านั้น	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 %

3.3.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสีย (Impact)

1. ด้านการเงิน

ระดับ ผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการเงิน		
		รายได้รวม (ความสูญเสียโอกาส ในการสร้าง รายได้)	ค่าใช้จ่าย (โครงการ)	ค่าใช้จ่าย (ความเสียหาย)
5	สูงมาก	>10% ของประมาณการ รายได้รวม ประจำปี	>25% ที่เกินงบประมาณโครงการ หรือกำหนดการเสร็จถูกเลื่อน และไม่ ตรงตามข้อตกลง	>500,000 บาท
4	สูง	>7.5% - 10%ของประมาณการ รายได้รวมประจำปี	10%-25% ที่ เกินงบประมาณ โครงการ หรือกำหนดการเสร็จ ถูกเลื่อน และไม่ตรงตามข้อตกลง	>100,000 – 500,000 บาท
3	ปานกลาง	>5%-7.5% ของประมาณการ รายได้ รวมประจำปี	5%-10% ที่เกินงบประมาณโครงการ หรือกำหนดการเสร็จถูกเลื่อน	>10,000 – 100,000 บาท
2	น้อย	>2.5-5% ของประมาณการ รายได้ รวมประจำปี	>5% ที่เกินงบประมาณโครงการ หรือกำหนดการเสร็จถูกเลื่อน	>1,000 – 10,000 บาท
1	น้อยมาก	≤2.5% ของประมาณการ รายได้ รวมประจำปี	มีการปรับเพิ่มขึ้นของงบประมาณ จากกำหนดการเดิม	<1,000 บาท

2. ด้านการปฏิบัติการ

ระดับ ผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการปฏิบัติการ		
		การให้บริการหรือตอบสนองต่อ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การปฏิบัติงานภายใน	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานภายในองค์กร
5	สูงมาก	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความไม่พึงพอใจมาก มีการ ร้องเรียน/ฟ้องร้อง	มีผลกระทบต่อกระบวนการ และ การดำเนินงานรุนแรงมาก เช่นหยุด ดำเนินการมากกว่า 1 เดือน	1.เกิดเหตุการณ์ที่นำไปสู่ระดับหรือคุณภาพของ การบริการที่ยอมรับไม่ได้โดยสิ้นเชิง 2. ความล้มเหลวโดยรวมของระบบความปลอดภัย 3.เกิดการฟ้องร้อง/พิจารณาคดี/การสอบสวนของ หน่วยงานรัฐ
4	สูง	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความไม่พึงพอใจอย่างมาก และแสดงความเห็นทางลบต่อ สาธารณะ	มีผลกระทบต่อกระบวนการ และ การดำเนินงานรุนแรงมาก เช่นหยุด ดำเนินการมากกว่า 1 เดือน	ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือมีความเสี่ยงสูงต่อ ผู้รับบริการหากไม่ได้รับการแก้ไข มีข้อร้องเรียน หลายเรื่อง/ประเด็นอย่างเป็นทางการ หรือทำให้ ประสิทธิภาพระบบงานหลัก ลดลง
3	ปานกลาง	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความไม่พึงพอใจอย่างมาก	มีการหยุดชะงัก อย่างมีนัยสำคัญ ของ กระบวนการ และการ ดำเนินงาน	การบริการมีประสิทธิภาพลดลงอย่างมีนัยสำคัญ พบการร้องเรียนอย่างเป็นทางการซ้ำ พบความ ล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือเกิดผลกระทบด้านความ ปลอดภัยของผู้รับบริการที่สำคัญหากไม่ดำเนินการ แก้ไข

2. ด้านการปฏิบัติการ (ต่อ)

ระดับ ผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านการปฏิบัติการ (ต่อ)		
		การให้บริการหรือตอบสนองต่อ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การปฏิบัติงานภายใน	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานภายในองค์กร
2	น้อย	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความไม่พึงพอใจเล็กน้อย	มี ผล กระทบ เล็ก น้อย ต่อ กระบวนการ และการดำเนินงาน	การบริการต่ำกว่ามาตรฐาน หรือพบการร้องเรียน อย่างเป็นทางการ พบปัญหาในพื้นที่และความ ล้มเหลวเพียงครั้งเดียวในการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือเกิดผลกระทบเล็กน้อย ต่อความปลอดภัยของ ผู้รับบริการหากไม่รับการแก้ไข หรือประสิทธิภาพ งานลดลงหากไม่ได้รับการแก้ไข
1	น้อยมาก	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แจ้งว่าไม่ได้รับความสะดวกในการ รับบริการ	ไม่ มี การ หยุด ชะงัก ของ กระบวนการ และการดำเนินงาน	มีความเปี่ยงเบนจากมาตรฐานเล็กน้อย หรือมีข้อ ร้องเรียน/แนะนำแบบไม่เป็นทางการ

3. ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

ระดับผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
5	สูงมาก	ศาลมีคำพิพากษาให้มีความผิด ห้ามประกอบกิจการ มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้อง ค่าเสียหายและ/หรือคำสั่งให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ
4	สูง	ผู้ร่วมทำความผิด ถูกปรับหรือจำคุก มีการสอบสวน อาจรวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	ถูกปรับ/ห้ามดำเนินการช่วงเวลาหนึ่ง มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ
2	น้อย	ทำผิดซ้ำ ผ่าฝืนไม่แก้ไขตามที่แจ้งเตือนไว้ มีการฟ้องร้องคดีมีค่าปรับ ค่าเสียหายเล็กน้อย
1	น้อยมาก	ถูกร้องเรียน/ตักเตือน จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ

4. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย หรือมีพาดหัวข่าว ทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ หรือค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50
4	สูง	มีผลกระทบหลายหน่วยงาน หรือมีกรอข่าว ทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ หรือค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.51-2.50
3	ปานกลาง	มีผลกระทบเฉพาะภายในหน่วยงาน หรือมีข่าวระหว่างหน่วยงาน หรือค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ระหว่าง 2.51-3.50
2	น้อย	มีผลกระทบเฉพาะส่วนงานย่อยภายในหน่วยงาน หรือมีข่าวภายในหน่วยงาน หรือค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ระหว่าง 3.50-4.50
1	น้อยมาก	มีผลกระทบเฉพาะบุคคล หรือมีข่าวภายในส่วนงานย่อย หรือค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมากกว่า 4.50

5. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับผลกระทบของ ความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	สูงมาก	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 24 ชั่วโมง หรือเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ
4	สูง	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 12-24 ชั่วโมง หรือเกิดความเสียหายต่อข้อมูลที่สำคัญบางส่วน
3	ปานกลาง	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 3-12 ชั่วโมง หรือเกิดความเสียหายต่อข้อมูลเล็กน้อย
2	น้อย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 1-3 ชั่วโมง หรือเกิดเหตุที่แก้ไขได้และไม่เกิดความเสียหายต่อข้อมูล
1	น้อยมาก	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เท่ากับ 1 ชั่วโมง หรือเกิดเหตุที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและความเสียหายต่อข้อมูล

3.3.3 ตารางแสดงระดับความเสี่ยง



ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ	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

● ต่ำ : 1-3
 ● ปานกลาง : 4-9
 ● สูง : 10-16
 ● สูงมาก : มากกว่า 16

3.3.4 ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยง หรือการลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง

บรรณานุกรม

- กระทรวงการคลัง. (3 กุมภาพันธ์ 2564). แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กุมภาพันธ์ 2564.
- กระทรวงการคลัง. (มีนาคม 2562). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (มกราคม 2565). คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พิมพ์ครั้งที่1). เผยแพร่ทางเว็บไซต์ <https://www.chula.ac.th/news/65764/>
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล ฉบับปรับปรุงปี 2564. เผยแพร่ทางเว็บไซต์ https://op.mahidol.ac.th/rm/risk_management/risk-management-guide
- กองยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี. (2565). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น. เผยแพร่ทางเว็บไซต์ <https://strategy.kku.ac.th/docs/risk-manual/>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบรายงานฯ, แผนปฏิบัติการฯ และตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

- เอกสารหมายเลข 1 แบบรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- เอกสารหมายเลข 2 แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

ชื่อหน่วยงาน.....
 รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ หน่วยงาน
วิสัยทัศน์..... พันธกิจ 1..... 2.....

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	เป้าหมายยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำคัญ (KPI) (เลือกจากตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน)
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อน/อุปสรรคของหน่วยงาน ในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points):	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities):
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☐ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	สาเหตุ	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ผลประเมิน กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง (หลังการ ควบคุม ที่มีอยู่)	แนวทาง การจัดการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลา ดำเนินการ และ กำหนด เสร็จ

ชื่อหน่วยงาน.....
แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ หน่วยงาน
วิสัยทัศน์..... พันธกิจ 1..... 2.....

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	เป้าหมายยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำคัญ (KPI) (เลือกจากตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน)
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อน/อุปสรรคของหน่วยงาน ในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points):	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities):
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☐ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรม การบริหาร จัดการ ความเสี่ยง	แผน/ ผล	ระยะเวลาดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง												ระดับความเสี่ยงก่อนการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์		ระดับความเสี่ยงหลังการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ผลลัพธ์ที่ได้	
				ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ		ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				หน่วย งาน	มหาวิทยาลัย					

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

ชื่อหน่วยงาน คณะ ก.
รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ หน่วยงาน
วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยงานชั้นนำที่สร้างความรู้สู่ระดับสากล พันธกิจ : 1.....ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และเป็นผู้นำทางปัญญา 2.....วิจัยและสร้างสรรค์องค์ความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสังคม

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	เป้าหมายยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำคัญ (KPI) (เลือกจากตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน)
1.เพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.พัฒนาระบบจัดหารายได้และกระจายงบประมาณอย่างโปร่งใส. ตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย	1.คณะที่มีความสามารถในการหารายได้เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี (เช่น จากค่าธรรมเนียมนักศึกษา โครงการวิจัย โครงการบริการวิชาการ ฯลฯ) 2.ควบคุมค่าใช้จ่ายไม่เกินกรอบที่กำหนด และมีเงินคงเหลือเพียงพอสำหรับการลงทุนเชิงพัฒนาต่อเนื่อง

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อน/อุปสรรคของหน่วยงาน ในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points):	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities):
1.การพึ่งพาเงินงบประมาณภาครัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุนหรือล่าช้า อาจกระทบสภาพคล่อง 2.โครงสร้างค่าใช้จ่ายประจำ (เช่น เงินเดือนบุคลากร) สูง ควบคุมได้ยาก	1.สามารถเพิ่มช่องทางหารายได้จากความร่วมมือกับภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม 2.สามารถออกแบบหลักสูตรพิเศษหรืออบรมระยะสั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

เอกสารหมายเลข 1

รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☒ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	สาเหตุ	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ผลประโยชน์ กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง (หลังการ ควบคุม ที่มีอยู่)	แนวทาง การจัดการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลา ดำเนินการ และกำหนด เสร็จ
นักวิจัยที่มี ศักยภาพใน การผลิต งานวิจัย ลาออก	<u>ปัจจัยภายนอก</u> -การถูกดึงตัวจาก หน่วยงาน ภายนอก (ได้รับค่าตอบแทน ที่สูงกว่า/ตำแหน่ง สูงขึ้น) <u>ปัจจัยภายใน</u> -ไม่มีความผูกพัน กับองค์กร -ค่าตอบแทนต่ำ -ไม่มีกรอบอัตรา บรรจุเป็น พนักงาน มหาวิทยาลัย	ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กร(เฉพาะ กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย) <u>ต่ำกว่า 7.5</u>	มีการสนับสนุน เงินในการทำ วิจัยเป็นราย เดือน	พบว่าอัตราการ ลาออกของ นักวิจัย ยังมี อย่างต่อเนื่อง	4	4 ด้าน ประสิทธิผล	สูงมาก	1.วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล อัตราค่าตอบแทน สถาบันอุดมศึกษา อื่น ๆ เพื่อเสนอ แนวทางปรับปรุง อัตราค่าตอบแทนที่ เหมาะสม	-สวพ. -กบค.	ภายใน ปี 25XX

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

เอกสารหมายเลข 1

รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☒ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	สาเหตุ	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ผลประโยชน์ กิจกรรมการ ควบคุม ที่มีอยู่	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง (หลังการ ควบคุม ที่มีอยู่)	แนวทางการ จัดการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลา ดำเนินการ และกำหนด เสร็จ
หลักสูตร/ สถาบัน ไม่ได้รับการ ยอมรับจาก สังคม	การบริหาร จัดการของคณะ และหลักสูตร ยัง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่เพียงพอ ที่จะ ทำให้ผลการ ดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ บรรลุตาม เกณฑ์มาตรฐาน ขององค์กร วิชาชีพ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1.ความพึง พอใจของผู้ใช้ บัณฑิตน้อย กว่า3.75 (เต็ม=5) 2.สัมฤทธิ์ผล ของการรับ นักศึกษาต่ำ กว่าเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 15	1.ทบทวนและ วิเคราะห์ กระบวนการ ทำงาน เพื่อหา จุดอ่อน และ ปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น 2.บริหารจัดการ หลักสูตรโดยเน้น การมีส่วนร่วม 3.แสวงหาโอกาส เชิงกลยุทธ์ใหม่ เพื่อขยายฐานการ ผลิตบัณฑิต	การบริหาร จัดการความ เสี่ยง สามารถ ควบคุมและ ทำให้ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (KRI) บางส่วนอยู่ ในระดับที่ ยอมรับได้ แต่ ยังคงมี บางส่วนที่ไม่ สามารถ จัดการให้อยู่ ในระดับที่ ยอมรับได้	3	3	สูง	1.ทบทวนและพัฒนากการ บริหารจัดการของคณะ และหลักสูตรอย่างเป็น ระบบและมีความ ต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง ความยืดหยุ่นและ คล่องตัวในการ ปรับเปลี่ยนให้ทันกับ สภาวะการณ์ 2.จัดกิจกรรมเสริม หลักสูตรให้สอดคล้องกับ เป้าประสงค์การพัฒนา ศักยภาพผู้เรียนตาม คุณลักษณะพึงประสงค์	1.คณะ 2.สวท. 3.กพน.	ภายใน ปีงบประมาณ 25XX

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

เอกสารหมายเลข 2 (ปก)

ชื่อหน่วยงาน คณะ.ก.

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.25XX

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ หน่วยงาน
วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยงานชั้นนำที่สร้างความรู้สู่ระดับสากล พันธกิจ : 1.....ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และเป็นผู้นำทางปัญญา 2.....วิจัยและสร้างสรรค์องค์ความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสังคม

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	เป้าหมายยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำคัญ (KPI) (เลือกจากตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน)
1.เพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.พัฒนาระบบจัดหารายได้และกระจายงบประมาณอย่างโปร่งใส ตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาและการวิจัย	1.คณะที่มีความสามารถในการหารายได้เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี (เช่น จากค่าธรรมเนียมนักศึกษา โครงการวิจัย โครงการบริการวิชาการ ฯลฯ) 2.ควบคุมค่าใช้จ่ายไม่เกินกรอบที่กำหนด และมีเงินคงเหลือเพียงพอสำหรับการลงทุนเชิงพัฒนาต่อเนื่อง

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อน/อุปสรรคของหน่วยงาน ในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points):	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities):
1.การพึ่งพาเงินงบประมาณภาครัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุนหรือล่าช้า อาจกระทบสภาพคล่อง 2.โครงสร้างค่าใช้จ่ายประจำ (เช่น เงินเดือนบุคลากร) สูง ควบคุมได้ยาก	1.สามารถเพิ่มช่องทางหารายได้จากความร่วมมือกับภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม 2.สามารถออกแบบหลักสูตรพิเศษหรืออนรระยะสั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

เอกสารหมายเลข 2

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☒ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรม การบริหาร จัดการ ความเสี่ยง	แผน/ ผล	ระยะเวลาดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง										ระดับความเสี่ยงก่อนการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์		ระดับความเสี่ยงหลังการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ผลลัพธ์ที่ได้					
				ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ		ระดับ โอกาส เกิด		ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				หน่วย งาน	มหาวิทยาลัย							
นักวิจัยที่มี ศักยภาพใน การผลิต งานวิจัย ลาออก	1.ระดับ ความผูกพัน ต่อองค์กร (เฉพาะกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย) ต่ำกว่า 7.5 2.การแจ้ง ความ ประสงค์ ก่อนครบ สัญญาจ้าง ต่ำกว่า 70 %	1.วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ข้อมูลอัตรา ค่าตอบแทน สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อ เสนอแนวทาง ปรับปรุงอัตรา ค่าตอบแทนที่ เหมาะสม 2.ปรับปรุง กรอบ อัตรากำลัง 3.สร้างกลุ่ม วิจัยที่มาจาก นักวิจัยและ บุคลากร ภายในเพื่อลด ผลกระทบ	แผน											4	4 ด้าน ประสิทธิ ผล	สูง	✓	✓	2	3	ปาน กลาง	ผลการดำเนิน กิจกรรม 1.ศึกษาข้อมูล ค่าตอบแทน จากสถาบันฯ คู่เทียบ 2.จัดโครงการ สร้างนักวิจัย รุ่นใหม่ ผลตัวชี้วัด ความเสี่ยง 1.ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กรเฉพาะ ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย =8.1 2.นักวิจัยแจ้ง ต่อสัญญาจ้าง = 95%					
			ผล																								
			กรณีรายงานผลรอบ 6 เดือน										กรณีรายงานผลรอบ 12 เดือน														

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานฯ

เอกสารหมายเลข 2

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง : ☒ ด้านกลยุทธ์ (S) ☐ ด้านการดำเนินงาน (O) ☐ ด้านการเงิน (F) ☐ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรม การบริหาร จัดการ ความเสี่ยง	แผน/ ผล	ระยะเวลาดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง										ระดับความเสี่ยงก่อนการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์		ระดับความเสี่ยงหลังการ บริหารจัดการความเสี่ยง			ผลลัพธ์ที่ได้		
				ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ		ระดับ โอกาส เกิด		ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย				หน่วย งาน	มหาวิทยาลัย				
หลักสูตร/ สถาบัน ไม่ได้รับการ ยอมรับจาก สังคม	1.ความพึง พอใจของ ผู้ใช้บัณฑิต น้อยกว่า 3.75 (เต็ม=5) 2.สัมฤทธิ์ ผลของการ รับนักศึกษา ต่ำกว่า เป้าหมาย มากกว่า ร้อยละ 15	1.ทบทวนและ พัฒนาการ บริหารจัดการ ของคณะ และ หลักสูตรอย่าง เป็นระบบและ มีความ ต่อเนื่อง โดย คำนึงถึงความ ยืดหยุ่นและ คล่องตัวในการ ปรับเปลี่ยนให้ ทันกับ สถานการณ์ 2.จัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร ให้สอดคล้อง กับ เป้าประสงค์ การพัฒนา ศักยภาพ ผู้เรียนตาม คุณลักษณะพึง ประสงค์	แผน											3	3	ปาน กลาง	✓	✓	4	3	สูง	ผลการดำเนิน กิจกรรม 1.ทบทวนและ พัฒนาการ บริหารจัดการ ของคณะ และ หลักสูตรอย่าง เป็นระบบและมี ความต่อเนื่อง 2.จัดกิจกรรม เสริมหลักสูตรให้ สอดคล้องกับ เป้า ประสงค์ การพัฒนา <u>ผลตัวชี้วัดความ เสี่ยง</u> 1.ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บัณฑิต= ร้อยละ3.5 2.สัมฤทธิ์ ผล ของการรับ นักศึกษิต่ำกว่า เป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 17		
			ผล	กรณีรายงานผลรอบ 6 เดือน กรณีรายงานผลรอบ 12 เดือน																				

ภาคผนวก ข ข้อบังคับมหาวิทยาลัย

- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. 2565
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2567



**ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕**

เพื่ออนุวัติให้เป็นไปตามความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ในส่วนของการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๗ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกอบกับมาตรา ๒๑ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ และมติสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๗ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ จึงออกข้อบังคับไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕”

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“สภามหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“นายกสภามหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“กรรมการสภามหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“อธิการบดี”	หมายความว่า	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“คณบดี”	หมายความว่า	คณบดีของคณะหรือสถาบันในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
“ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย”	หมายความว่า	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างเงินรายได้ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานและให้หมายความรวมถึงบุคคลที่ได้รับการจ้างเป็นการประจำจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานด้วย
“บุคลากร”	หมายความว่า	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานด้วย

“ธรรมาภิบาล”	หมายความว่า	การบริหารและการจัดการที่ยึดหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการ รับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความ เสมอภาค และหลักมุ่งเน้นอันธามติ
--------------	-------------	---

ข้อ ๔ หลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

(๑) หลักประสิทธิผล คือ ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(๒) หลักประสิทธิภาพ คือ การบริหารงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(๓) หลักการตอบสนอง คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

(๔) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบต่อสังคมควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

(๕) หลักความโปร่งใส คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ขัดห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

(๖) หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่บุคลากร ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

(๗) หลักการกระจายอำนาจ คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้แก่ผู้บริหารระดับส่วนงานหรือหน่วยงานในสังกัด ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานและภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบต่อตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของมหาวิทยาลัย

(๘) หลักนิติธรรม คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๙) หลักความเสมอภาค คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

(๑๐) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ข้อ ๕ นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารและผู้บริหารงานในมหาวิทยาลัย ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล

ข้อ ๖ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการจากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ดังนี้

(๑) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(๓) คณะกรรมการตรวจสอบ

ข้อ ๗ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ประกอบด้วย

(๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ

(๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ คน เป็นกรรมการ

(๓) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ

(๔) อธิการบดี เป็นกรรมการ

(๕) รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ

(๖) รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ

(๗) คณบดีเลือกกันเองจำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ

(๘) ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นกรรมการ

(๙) ตัวแทนบุคลากรจำนวน ๒ คน เป็นกรรมการ

(๑๐) หัวหน้าสำนักงานกฎหมาย เป็นเลขานุการ

ในกรณีมีเหตุผลและความจำเป็นอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการได้จำนวนไม่เกิน ๒ คน

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกกรรมการตาม (๙) ให้เป็นไปตามประกาศที่มหาวิทยาลัยกำหนด

คณะกรรมการตาม (๑) (๒) (๓) และ (๗) (๙) ให้มีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

ข้อ ๘ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม มีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

(๑) พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และแผนงานด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๒) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ผู้บริหารและผู้บริหารงาน ในกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๓) กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๔) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม

(๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและจริยธรรมตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย

ข้อ ๙ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------|
| (๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | เป็นประธานกรรมการ |
| (๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ คน | เป็นกรรมการ |
| (๓) อธิการบดี | เป็นกรรมการ |
| (๔) รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๕) รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตที่อธิการบดีเสนอจำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๖) คณบดีเลือกกันเองจำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๗) ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นกรรมการ |
| (๘) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| (๙) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

ในกรณีมีเหตุผลและความจำเป็นอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการได้จำนวน ๑ คน

คณะกรรมการตาม (๑) (๒) และ (๖) ให้มีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

ข้อ ๑๐ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(๑) กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของงานติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย

(๒) กลั่นกรองรายงานผลการบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย เว้นแต่มีเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้ประธานกรรมการเป็นผู้รายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบ

(๓) กำกับดูแล ติดตาม การจัดทำแผนประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยง

(๔) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(๕) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ข้อ ๑๑ การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การประชุม รวมถึงอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และระเบียบ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ๑๒ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามข้อ ๗ วรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสาม กรรมการตามข้อ ๗ วรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสาม พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการ เพราะเหตุมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

(๔) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ โทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

(๕) เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๗) สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือหย่อนความสามารถ

(๘) กรรมการตามข้อ ๗ (๕)(๖) ข้อ ๙ (๔)(๕) อธิการบดีพิจารณาให้ออก

(๙) ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการประเภทนั้น ๆ

ข้อ ๑๓ ในกรณีที่ตำแหน่งประธานกรรมการหรือตำแหน่งกรรมการตามข้อ ๗ และข้อ ๙ วางลงไม่ว่าด้วยเหตุใด และยังไม่ได้มีการเลือกผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการหรือตำแหน่งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างให้คณะกรรมการประกอบกรรมการด้วยเท่าที่มีอยู่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการตามข้อ ๗ วรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสาม พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระและได้มีการเลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้ซึ่งได้รับเลือกอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้ โดยให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการเท่าที่มีอยู่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการตามข้อ ๗ วรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสาม พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งประธานกรรมการหรือกรรมการอื่นขึ้นใหม่ ให้ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนจะได้มีกว่าประธานกรรมการหรือกรรมการใหม่แล้ว

ข้อ ๑๔ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวันก่อนวันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามข้อบังคับนี้

ข้อ ๑๕ ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ในกรณีมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ ให้อธิการบดีมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาด คำวินิจฉัยของอธิการบดีให้เป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๕



(นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์)

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. ๒๕๖๗

โดยที่เห็นเป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๗ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกอบกับมาตรา ๒๑ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ และมติสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๑ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงออกข้อบังคับไว้ดังนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้ เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๗”

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกความในข้อ ๙ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๙ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------------|
| (๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | เป็นประธานกรรมการ |
| (๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ คน | เป็นกรรมการ |
| (๓) อธิการบดี | เป็นกรรมการ |
| (๔) รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๕) รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๖) คณบดีเลือกกันเอง จำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๗) ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นกรรมการ |
| (๘) บุคลากรสายวิชาการที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง
ที่อธิการบดีเสนอ จำนวน ๑ คน | เป็นกรรมการ |
| (๙) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ในกรณีมีเหตุผลและความจำเป็นอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการได้จำนวน ๒ คน

คณะกรรมการตาม (๑) (๒) และ (๖) ให้มีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้”

ข้อ ๔ ให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในวันก่อนวันที่ข้อบังคับนี้มีผลใช้บังคับปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๗



(นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์)

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ภาคผนวก ค คำสั่งสภามหาวิทยาลัย และคำสั่งมหาวิทยาลัย

- คำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ 10/2567
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
- คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ /2568
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน
ระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
- คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ 1616/2567
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ระดับคณะ
สำนัก สถาบัน กอง และวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ที่ ๑๐ / ๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๗(๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกอบกับข้อ ๙ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ว่าด้วยธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พ.ศ. ๒๕๖๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมติการประชุมสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ครั้งที่ ๘/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ดังนี้

๑. ดร.สรจักร	เกษมสุวรรณ	ประธานกรรมการ
๒. ดร.จเร	พันธ์เปื้อง	กรรมการ
๓. ดร.อารีพงศ์	ภู่อุ่ม	กรรมการ
๔. อธิการบดี		กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน		กรรมการ
๖. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตสุรินทร์		กรรมการ
๗. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี		กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองคลัง		กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพร ภูวดิน		กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน		กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นางจันทร์เพ็ญ มีศรี		ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางจรัสรัตน์ สีมารังชัย		ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีหน้าที่ และอำนาจ

ดังต่อไปนี้

- ๑) กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของงานติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง และศึกษาของผูปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย
- ๒) กลั่นกรองรายงานผลการบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย เว้นแต่มีเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้ประธานกรรมการเป็นผู้รายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบ
- ๓) กำกับดูแล ติดตาม การจัดทำแผนประเมินผล และรายงานการบริหารความเสี่ยง
- ๔) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

/๕) ปฏิบัติงาน...

๕) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์)
นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ที่ ๐๙๐๒ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน
ระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตามที่ กระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑
โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร
ความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น เพื่อให้การดำเนินงานการบริหาร
ความเสี่ยงและประเมินระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ และมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และประเมินระบบการควบคุมภายใน
ระดับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ดังนี้

- | | |
|---|---------------|
| ๑. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | กรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ | กรรมการ |
| ๔. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย พัฒนานวัตกรรม และบริการวิชาการ | กรรมการ |
| ๕. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน | กรรมการ |
| ๖. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ | กรรมการ |
| ๗. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล สารสนเทศ
และกิจการสภามหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๘. รองอธิการบดีฝ่ายส่งเสริมและพัฒนากิจการมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๙. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตขอนแก่น | กรรมการ |
| ๑๐. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตสุรินทร์ | กรรมการ |
| ๑๑. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตสกลนคร | กรรมการ |
| ๑๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ โยธา ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลาณูх คงคา ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัมพร ภูศรีฐาน ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพยา กัมพลานนท์ ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๖. อาจารย์ ดร.โสภิตา สัมปัตติกร ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๗. อาจารย์ ดร.ชุตินันท์ ประเสริฐศิริ ผู้ช่วยอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๘. คณบดีคณะบริหารธุรกิจ | กรรมการ |
| ๑๙. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี | กรรมการ |
| ๒๐. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ | กรรมการ |

๒๑. คณะบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมสร้างสรรค์	กรรมการ
๒๒. คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	กรรมการ
๒๓. คณะบดีคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๒๔. คณะบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
๒๕. คณะบดีคณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
๒๖. คณะบดีคณะเทคโนโลยีการจัดการ	กรรมการ
๒๗. คณะบดีคณะทรัพยากรธรรมชาติ	กรรมการ
๒๘. คณะบดีคณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	กรรมการ
๒๙. คณะบดีสถาบันสหสรรพศาสตร์	กรรมการ
๓๐. คณะบดีคณะระบบรางและการขนส่ง	กรรมการ
๓๑. คณะบดีคณะนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
๓๒. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
๓๓. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๓๔. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
๓๕. ผู้อำนวยการสถาบันบริการวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	กรรมการ
๓๖. ผู้อำนวยการสถาบันชุมชนเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน	กรรมการ
๓๗. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๓๘. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตขอนแก่น	กรรมการ
๓๙. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตสุรินทร์	กรรมการ
๔๐. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตสกลนคร	กรรมการ
๔๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพร ภูวดิน คณะบริหารธุรกิจ	กรรมการ
๔๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี เอกพล คณะบริหารธุรกิจ	กรรมการ
๔๓. อาจารย์ ดร.อุษณา แจ่มคล้าย คณะบริหารธุรกิจ	กรรมการ
๔๔. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๔๕. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔๖. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	กรรมการ
๔๗. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๔๘. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๔๙. นางจันทร์เพ็ญ มีศรี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๕๐. นางจรัสรัตน์ สีม่าดำรงชัย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๕๑. นายคมกริช ภักดีจ่อหอ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ดังนี้

- กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย
- รวบรวม/วิเคราะห์/ระบุปัจจัยเสี่ยง/ลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง/ประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย และกำหนดระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย เพื่อให้ความเห็นชอบ

๔. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และมาตรการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแก้ไข/หลีกเลี่ยง/ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๕. ขับเคลื่อน สนับสนุน หน่วยงานในมหาวิทยาลัย ให้ตระหนักถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงกำหนดให้หน่วยงานมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน

๖. ทบทวน ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย

๗. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์ไมเชิด ศรีภูธร)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ที่ ๑๖๑๖ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน
ระดับคณะ สำนัก สถาบัน กอง และวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ตามที่ กระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑
โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร
ความเสี่ยง โดยให้ถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น เพื่อให้การดำเนินงานการบริหาร
ความเสี่ยงและประเมินระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ และมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน
ระดับ กอง สถาบัน สำนัก คณะ และวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

สำนักงานอธิการบดี

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี		ประธานกรรมการ
๒. นางสาวสุญาณี	พิมตะคุ	กรรมการ
๓. นางสาวอุไรวรรณ	หินเฑาะว์	กรรมการ
๔. นางสาวเจริญศรี	เต็งจตุ	กรรมการ
๕. นางวรภา	วรวิทย์วุฒิ	กรรมการ
๖. นางสาวศิริกัญญา	กิ่งสีดา	กรรมการ
๗. นางสาวธัญชนก	ศรีละบุตร	กรรมการ
๘. นายกษิตินท์	เกษสุวรรณ	กรรมการ
๙. นางสาวปรานี	ย้อยโคกสูง	กรรมการ
๑๐. นางปยุสา	บุญเรือง	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นางเบญจวรรณ	พลสูงเนิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวนพวรรณ	แผนกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

กองกลาง

๑. ผู้อำนวยการกองกลาง		ประธานกรรมการ
๒. นางสุปัญญา	คล้ายคลึง	กรรมการ
๓. นางสาวสิรินาฏ	ไชยตา	กรรมการ
๔. นางสาวสุณี	เชิดสันเทียะ	กรรมการ
๕. นางสาววิภาดา	สวัสดิ์หมื่นไวย	กรรมการ
๖. นางสาวปานทิพย์	กล้ากระโทก	กรรมการ
๗. นายธนภัทร	คุ้มหมื่นไวย	กรรมการ

/๘. นางสาววรารณ...

๘. นางสาววรารณ์	นามบุตร	กรรมการ
๙. นายพลกฤต	จารัตน์	กรรมการ
๑๐. นายไพฑูรย์	เคนท้าว	กรรมการ
๑๑. นางสาวพฤษภา	ยิ้มมัน	กรรมการ
๑๒. นายบารมี	โกนบาง	กรรมการ
๑๓. นายอมรเทพ	ดอกสันเทียะ	กรรมการ
๑๔. นางขุนวัน	เตยโพธิ์	กรรมการ
๑๕. นางสาวธรรมา	อัครชยธร	กรรมการ
๑๖. นายขจรศักดิ์	อสุชีวะ	กรรมการ
๑๗. นางสาวอรรณพ	เศษกลาง	กรรมการ
๑๘. นายณัฐภาพ	คงอินทร์	กรรมการ
๑๙. นางสาวศิริวรรณ	โรโท	กรรมการ
๒๐. นางสาวรังสิมา	ช่วงเก็บ	กรรมการ
๒๑. นางสาวปัทมา	ชุมใหม่	กรรมการ
๒๒. นายพงษ์พันธ์	จับูตเฆว	กรรมการ
๒๓. นายสายันต์	ขอนแก่น	กรรมการ
๒๔. นายเทอดพงษ์	ไชยณรงค์	กรรมการ
๒๕. นางสมศรี	เพ็ญรุ่งเรือง	กรรมการและเลขานุการ
๒๖. นางสุณานี	แก้วสูงเนิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

กองคลัง

๑. ผู้อำนวยการกองคลัง		ประธานกรรมการ
๒. นางสาวพรทิพย์	ประจันตุม	กรรมการ
๓. นางสาวอรพิน	สิทธิสวนจิกร	กรรมการ
๔. นางสาวสุทธิ	ชวนโพธิ์	กรรมการ
๕. นางสุปราณี	เจื่อนกลาง	กรรมการ
๖. นางสาวสุจิตรา	กระลาม	กรรมการ
๗. นางสาวนันทิยาพร	โชคชนโสธร	กรรมการ
๘. นางพรวิไล	รัตนรักษ์	กรรมการ
๙. นางสาวจิราพร	นกสันเทียะ	กรรมการ
๑๐. นางสาวทรงลักษณ์	ศรีนอก	กรรมการ
๑๑. นางสาวกุสุมา	ทวีพัฒนา	กรรมการ
๑๒. นางสาวโยธะกา	หวดขุนทด	กรรมการ
๑๓. นางสาวธีมาพร	เพชรน้ำค้าง	กรรมการ
๑๔. นางสาวจริยา	หลักแก้ว	กรรมการ
๑๕. นางสาวอัจฉราพร	แป้นทะเล	กรรมการ
๑๖. นางสาวสุนิสา	หวังอ้อมกลาง	กรรมการ
๑๗. นางสาวศิริลักษณ์	วัดสำโรง	กรรมการ
๑๘. นายพงษ์พล	ภูจำพล	กรรมการ
๑๙. นางเรณู	วงศ์ดนตรี	กรรมการ
๒๐. นางสาวสุกญา	แช่ลี	กรรมการ

/๒๑. นางสาวอารีพร...

๒๑. นางสาวอารีพร	จงบวกกลาง	กรรมการ
๒๒. นางสาวกัลยา	โฉมพลกรัง	กรรมการ
๒๓. นางสาวเกวลิ	พิมขุนทด	กรรมการ
๒๔. นางสาวสมพร	ขอโน้มกลาง	กรรมการ
๒๕. นางสาวสุกัญญา	ถึงอินทร์	กรรมการและเลขานุการ

กองนโยบายและแผน

๑. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน		ประธานกรรมการ
๒. นางเจนจิรา	อนันต์กาล	กรรมการ
๓. นางสาวกฤติญา	ฉัตรเมืองปัก	กรรมการ
๔. นางสาวศศิพัชร์	กฤษเชิด	กรรมการ
๕. นางสาวจิราภรณ์	ศรีงาม	กรรมการ
๖. นายวิฑูรย์	เจริญศรี	กรรมการ
๗. นางสาวปณิธาน	ประสานจิตต์	กรรมการ
๘. นางวรรณทิยา	ต.ศิริวัฒนา	กรรมการ
๙. นายคมกริช	ภักดีจ้อหอ	กรรมการ
๑๐. นางจันทร์เพ็ญ	มีศรี	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นางจรัสรัตน์	สีมาดำรงชัย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

กองบริหารงานบุคคล

๑. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล		ประธานกรรมการ
๒. นางสาวจิรพรรณ	นวมโคกสูง	กรรมการ
๓. นางรัชนี	สาตรา	กรรมการ
๔. นางแก้วใจ	โคตะบุตรโต	กรรมการ
๕. นายรุจิภาส	โพบุคดี	กรรมการ
๖. นางสาวณัฏฐาสสร	ดุสนเทียะ	กรรมการ
๗. นางสาวรัตนา	ลักษณะจันทร์	กรรมการ
๘. นางพรพรรณ	เสฟสวัสดิ์	กรรมการ
๙. นางอรพรรณ	เชื้อดี	กรรมการ
๑๐. นางชุติมา	จันทร์เจริญ	กรรมการ
๑๑. นางสาววิรุฎา	เสาวกุล	กรรมการ
๑๒. นางสาวนิมมา	ชูเชิด	กรรมการ
๑๓. นางสาวอุษา	ตะวัน	กรรมการ
๑๔. นางสาวอลิษา	รังสรัย	กรรมการ
๑๕. นางสาวพิชญากัศ	ศรีนาค	กรรมการ
๑๖. นางสาวเมวียา	ทองมา	กรรมการ
๑๗. นางสาวมาลีวรรณ	จันทนันท์	กรรมการ
๑๘. นางสาวทอรั้ง	ชมโคกกรวด	กรรมการ
๑๙. นางสาวแพรทอง	เพชรจันทะนา	กรรมการ
๒๐. นางสาวชุติมา	เอี่ยมล้ำมุล	กรรมการ
๒๑. นายจิรพันธ์	รองในเมือง	กรรมการ
๒๒. นางสาวนรินทร์	จันทร์แย้ม	กรรมการ

/๒๓. นางสาวสารี...

๒๓. นางสาวสารณี	คิธรอบ	กรรมการ
๒๔. นางสาวธิดาภรณ์	ติกุล	กรรมการ
๒๕. นายสิงหา	ขนานแก้ว	กรรมการ
๒๖. นายกฤติเมย์	อ่อนอุบล	กรรมการ
๒๗. นายวีระยุทธ	บุญยงค์	กรรมการ
๒๘. นางสาวสมมาวดี	เอื้อธรรมถาวร	กรรมการและเลขานุการ
๒๙. นางสาวณิชา	ทองมา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

กองพัฒนานักศึกษา

๑. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา		ประธานกรรมการ
๒. นางจันทนา	เอี่ยมสว่าง	กรรมการ
๓. นางสาวนันทพร	เจียนสันเทียะ	กรรมการ
๔. นางสาวดุชนิ	โชติชัชวาลกุล	กรรมการ
๕. ว่าที่ร้อยตรีภาณุภูมิ	สุวรรณไพบูลย์	กรรมการ
๖. นางสาวกานต์ระวี	เข้าพิมาย	กรรมการ
๗. นางสาววรรัตน์	สุวรรณศิริ	กรรมการ
๘. นางสาวอภิรดี	มवलคำลา	กรรมการและเลขานุการ
๙. นางสาวสุพรรณิ	มัสยอัมพาสกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สำนักงานกิจการสภาของมหาวิทยาลัย

๑. นางสาวกัลยาลักษณ์	ลามหนุน	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวนงลักษณ์	อ่องสันเทียะ	กรรมการ
๓. นางอรวรรณ	พระตะคุ	กรรมการ
๔. นายณัฐสิทธิ์	ธนูชาญ	กรรมการ
๕. นางจิตติมา	คุณหม่อม	กรรมการและเลขานุการ
๖. นางสาวนลัทสินทร์	ทรัพย์โยธา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ศูนย์การศึกษาหนองระเวียง

๑. หัวหน้าศูนย์การศึกษาหนองระเวียง		ประธานกรรมการ
๒. นางสาวปรางค์รวี	วิสุทธิเชื้อ	กรรมการ
๓. นายณัฐพงศ์	สุดวิสัย	กรรมการ
๔. นายดุสิต	เรืองศิษฏ์กุล	กรรมการ
๕. นายธนกร	ศิริรักษ์	กรรมการ
๖. นายพรม	ดีเต็ม	กรรมการ
๗. นายณรงค์	เต็มสุข	กรรมการ
๘. นางสาวลินจง	เชิดโคกสูง	กรรมการและเลขานุการ
๙. นางรจนา	ไกรคุ้ม	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สำนักงานบริหารสินทรัพย์

๑. หัวหน้าสำนักงานบริหารสินทรัพย์		ประธานกรรมการ
๒. นางสาวสุนันท์	สีโกตะเพชร	กรรมการและเลขานุการ

/หน่วยตรวจสอบ...

หน่วยตรวจสอบภายใน

๑. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน		ประธานกรรมการ
๒. นางประทีพ	ศักดิ์ดา	กรรมการ
๓. นางสาวปิยมาภรณ์	นครพันธ์	กรรมการ
๔. นางสาวกมลชนก	จันทร์สว่าง	กรรมการ
๕. นางสาวพิชชาพร	ดอกกระโทก	กรรมการ
๖. นางสาวศิลาพรรณ	ทาดวงษา	กรรมการและเลขานุการ
๗. นางภัสวีย์	กลิ่นศรีสุข	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สถาบันวิจัยและพัฒนา

๑. รศ. ศักดิ์ระวี	ระวีกุล	ประธานกรรมการ
๒. นายชยกฤต	เพชรช่วย	รองประธานกรรมการ
๓. ผศ. อิทธิพล	วรพันธ์	กรรมการ
๔. ผศ. จิรวัฒน์	จันทร์สว่าง	กรรมการ
๕. นางสาวกชพร	บุญเทียมทัต	กรรมการ
๖. นางสาวกิตติยาดี	เกตุนอก	กรรมการ
๗. นางอรุณี	มนตรี	กรรมการ
๘. นางสาวกวรรณ	วรรณวิติ	กรรมการ
๙. นางสาวศิรินัตถา	หอรตันประเสริฐ	กรรมการและเลขานุการ
๑๐. นางศิริภา	ขันติโกมล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นางสาวรัตนภรณ์	หมื่นเงิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ศูนย์อนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง

๑. รองศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต	กฤดาคม	ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์ ดร. กุณฑิกา	บุญสุภาวงศ์	กรรมการ
๓. อาจารย์ ดร. กุณฑิกา	บุญสุภาวงศ์	กรรมการ
๔. นางสาวอุษณา	ชูสกุล	กรรมการและเลขานุการ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ		ประธานกรรมการ
๒. นายสุเทพ	ยนต์พิมาย	กรรมการ
๓. นายสายชล	สารนอก	กรรมการ
๔. นายชัยวัฒน์	แดงจันทิก	กรรมการ
๕. นางปวีณา	นาดี	กรรมการ
๖. นายธีรธรรม	โรจนรุ่งสาดิย์	กรรมการ
๗. นางสุรวดี	กอดุมกลาง	กรรมการและเลขานุการ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

๑. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน		ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์ ดร. เกตุกาญจน์	โพธิจิตติกันต์	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฏฐ์ณิน	ศุภเมธานนท์	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศศิธร	อินทร์นอก	กรรมการ
๕. นางณัชชา	สุวรรณวงศ์	กรรมการ

/๖. นางณอมศรี...

๖. นางณอมศรี	สุทธิจันทร์	กรรมการ
๗. นางอาทิตย์	รุ่งพิมาย	กรรมการ
๘. นางลดาวัลย์	พื้อสันเทียะ	กรรมการ
๙. นายนิกร	ศรีนวล	กรรมการ
๑๐. นางสาวกัมทิรา	สุชนา	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นางสาววรัญญา	สายสุรินทร์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สถาบันชุมชนพัฒนาเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน

๑. ผู้อำนวยการสถาบันชุมชนพัฒนาเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน		ประธานกรรมการ
๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีเพื่องานอุตสาหกรรม		กรรมการ
๔. รองผู้อำนวยการฝ่ายบ่มเพาะวิสาหกิจ		กรรมการ
๕. นางสาวธิดารัตน์	เอื้อธรรมถาวร	กรรมการ
๖. นางสาวชนิกานต์	ดวงกันยา	กรรมการ
๗. นายวีรภัทร	ขามผลา	กรรมการ
๘. นางสาวไสรยา	อิสสร	กรรมการ
๙. นายวรพล	แผ้วไธสง	กรรมการและเลขานุการ
๑๐. นางสาวบุณพริกา	นิลผา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สถาบันบริการวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

๑. ผู้อำนวยการสถาบันบริการวิชาการ		ประธานกรรมการ
แห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน		
๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๔. รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ		กรรมการ
๕. นางสาวกัญญาก็ค	อินทร์ชะมาต	กรรมการ
๖. นางสาวรมิตา	ธัญญะเฉลิม	กรรมการ
๗. นางสาวรพัฒน์	สายแวว	กรรมการ
๘. นางสาวมนัสวี	ชมเพ็ญ	กรรมการ
๙. นางสาวมนัสมล	กมลโบล	กรรมการ
๑๐. นางสาวพรรณวรท	ฮวดสูงเนิน	กรรมการ
๑๑. นางสาวพิมพ์เพการ	ผาเดิม	กรรมการ
๑๒. นางสาวณัฐธินา	แก้ววงษา	กรรมการ
๑๓. นางสาวพรพรรณ	ภูมิโคกรักษ์	กรรมการและเลขานุการ

คณะบริหารธุรกิจ

๑. คณบดีคณะบริหารธุรกิจ		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๖. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		กรรมการ
๗. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหารด้านบริหาร		กรรมการ

/๘. ผู้ช่วยคณบดี...

๘. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยด้านวิชาการและบริหารวิชาการ	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยด้านสหกิจศึกษาและสารสนเทศ	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยด้านวิจัย	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
ด้านประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
ด้านนโยบายและแผน	กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสาขาการบัญชี	กรรมการ
๑๕. หัวหน้าสาขาการเงิน	กรรมการ
๑๖. หัวหน้าสาขาการตลาด	กรรมการ
๑๗. หัวหน้าสาขาการจัดการ	กรรมการ
๑๘. หัวหน้าสาขาระบบสารสนเทศ	กรรมการ
๑๙. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะบริหารธุรกิจ	กรรมการและเลขานุการ
๒๐. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นางสาวพุทธมาศ	สายมนตรี
๒๓. นายสุพจน์	อภิรักษ์ธำรา

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์

๑. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์	ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๖. หัวหน้าสาขาวิชาเคมีประยุกต์	กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาวิชาฟิสิกส์ประยุกต์	กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาวิชาชีววิทยาประยุกต์	กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาวิชาคณิตศาสตร์และสถิติประยุกต์	กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาวิชามนุษยศาสตร์	กรรมการ
๑๒. หัวหน้าสาขาวิชาสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์	กรรมการ
๑๔. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นายปรีชา วิเศษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี

๑. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี	ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	กรรมการ

/๔. รองคณบดี...

๔. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๖. รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมวิชาชีพและการจัดการรายได้	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยคณบดีด้านแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมโยธา	กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมสำรวจและภูมิสารสนเทศ	กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมไฟฟ้า	กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมโทรคมนาคมและนวัตกรรมดิจิทัล	กรรมการ
๑๒. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์	กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเครื่องกล	กรรมการ
๑๕. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์	กรรมการ
๑๖. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมพลังงานและการปรับอากาศ	กรรมการ
๑๗. หัวหน้าสาขาสาวิชาวิศวกรรมยานยนต์	กรรมการ
๑๘. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเครื่องจักรกลเกษตรอัจฉริยะ	กรรมการ
๑๙. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมนวัตกรรมอาหารและหลังการเก็บเกี่ยว	กรรมการ
๒๐. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ	กรรมการ
๒๑. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมวัสดุและเทคโนโลยีทางการแพทย์	กรรมการ
๒๒. หัวหน้าวิทยาลัยนวัตกรรมการวิชาชีพ	กรรมการ
๒๓. หัวหน้าศูนย์มาตรวิทยาอุตสาหกรรมแห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	กรรมการ
๒๔. หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีเครื่องมือกล	กรรมการ
๒๕. หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมและบริการวิศวกรรม	กรรมการ
๒๖. หัวหน้าศูนย์ทดสอบทางวิศวกรรมและห้องปฏิบัติการกลาง	กรรมการ
๒๗. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	กรรมการ
๒๘. หัวหน้างานบริการการศึกษา	กรรมการ
๒๙. หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา	กรรมการ
๓๐. หัวหน้างานการจัดการศึกษาวิทยาลัยนวัตกรรมการวิชาชีพ	กรรมการ
๓๑. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการและเลขานุการ
๓๒. นางสาวจิราภา พรหมสันเทียะ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางสาวนฤมล ตั้งสุนาวรรณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมสร้างสรรค์	
๑. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมสร้างสรรค์	ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๖. หัวหน้าสาขาศิลปกรรมและสื่อสร้างสรรค์	กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาการออกแบบอุตสาหกรรม	กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาสถาปัตยกรรม	กรรมการ

/๙. หัวหน้าศูนย์...

๙. หัวหน้าศูนย์บริการวิชาการงานนอกแบบ		กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ		กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ		กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสำนักงานคณบดี		กรรมการ
๑๕. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป		กรรมการและเลขานุการ
๑๖. หัวหน้างานบริการการศึกษา		กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวกุสุมาวดี	คงฤทธิ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางสาวอนุกุล	บุญโรจน์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาวพรรณนิภา	เปี่ยมจันทิก	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นายณัฐวุฒิ	ชำนาญศิลป์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

สถาบันสหสรรพศาสตร์

๑. คณบดีสถาบันสหสรรพศาสตร์		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายวางแผนและบูรณาการยุทธศาสตร์		กรรมการ
๕. หัวหน้าสำนักศึกษาทั่วไป		กรรมการ
๖. รองหัวหน้าสำนักศึกษาทั่วไป		กรรมการ
๗. หัวหน้าศูนย์วิจัยถ่ายทอดเทคโนโลยีทุ่งกุลาร้องไห้		กรรมการ
๘. หัวหน้าโครงการจัดตั้งคณะนวัตกรรมเกษตร		กรรมการ
๙. หัวหน้าโครงการจัดตั้งคณะวิศวกรรมเกษตร		กรรมการ
๑๐. นางสาวอริยา	โคตสีกุล	กรรมการ
๑๑. นางสาวบุญธิศา	กนกสันเทียะ	กรรมการ
๑๒. นางสาวราณี	วัฒนไชย	กรรมการและเลขานุการ
๑๓. นางสาวปารณีย์	ชินวิเศษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๔. นางสาวปานชนก	รองในเมือง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นางสาวเกสรณ์ศิริ	แสงสุรินทร์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางสาวลักขณา	เต็งสกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะบรรณและการขนส่ง

๑. คณบดีคณะบรรณและการขนส่ง		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
๕. นายภานุมาศ	เรืองทิพย์	กรรมการ
๖. นายดิศกุล	ชลศาลาสินธุ์	กรรมการ
๗. นางสาวพันทิวา	ศรีศิลป์	กรรมการ
๘. นางสาววิลาวัลย์	ประสมทรัพย์	กรรมการ
๙. นายกฤษดา	มงคลดี	กรรมการ
๑๐. นายอธิวัฒน์	ภิญโญยาง	กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาบรรณ		กรรมการ

/๑๒. หัวหน้าสาขา...

๑๒. หัวหน้าสาขาอากาศยาน		กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาการขนส่ง		กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสำนักงานคณบดี (นายสามารถ เรืองจอหอ)		กรรมการ
๑๕. นางสาวร้อยบุปผา	จิราพงษ์	กรรมการและเลขานุการ
๑๖. นางสาวอิสริยาภรณ์	อัศเวศน์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวผกามาศ	เชิดชู	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางสาวจุฑารัตน์	รัตนวิเศษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาวพิกุล	สุภธีระ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร

๑. คณบดีคณะนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร แผน และนวัตกรรม		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และประกันคุณภาพ		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และศิษย์เก่าสัมพันธ์		กรรมการ
๕. หัวหน้าสาขาสัตวศาสตร์		กรรมการ
๖. หัวหน้าสาขาพืชศาสตร์		กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร		กรรมการ
๘. หัวหน้าสำนักงานคณบดี		กรรมการและเลขานุการ
๙. นายณพรุจ	บุญเรือง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นางสาวธัญญ์สรณ์	นิคมรัตน์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. นางสาวสจรรย์นัท	โพธิ์ปานพะเนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวพนิดา	ใจอาสา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น

คณะกรรมการ วิทยาเขตขอนแก่น

๑. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตขอนแก่น		ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยอธิการบดีประจำวิทยาเขตขอนแก่น		รองประธานกรรมการ
๓. คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม		กรรมการ
๔. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์		กรรมการ
๕. คณบดีคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี		กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตขอนแก่น		กรรมการและเลขานุการ
๗. หัวหน้างานบริการการศึกษา		กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

งานบริหารทรัพยากร

๑. นายสิงขรณ์	ปุระเชตัง	ประธานกรรมการ
๒. นางสมพิศ	ชุยทอง	กรรมการ
๓. นางสาวพัชรี	สงคราม	กรรมการ
๔. นางสาวจิราวรรณ	ประเสริฐสังข์	กรรมการ
๕. นางสาวหนึ่งฤทัย	แจ่มใส	กรรมการ
๖. นางสุธัญญา	พิศลิป	กรรมการ
๗. นางวิภาดา	เหลาเวียง	กรรมการ
๘. นางสาวเบญจวรรณ	ไวยศรีแสง	กรรมการและเลขานุการ

/งานบริการ...

งานบริการการศึกษา

๑. นางสาวพิราวรรณ	โสตรจำ	ประธานกรรมการ
๒. นางสาววรรณวิภา	ทะแพ่งพันธ์	กรรมการ
๓. นายเศรษฐพงศ์	กาละปัตย์	กรรมการ
๔. นายวุฒิพงษ์	ลีโคตร	กรรมการ
๕. นางสาวศวิตา	เสนาสิงห์	กรรมการ
๖. นางอัจฉรา	คงลำพันธ์	กรรมการและเลขานุการ

งานอำนวยการ

๑. นางสาวพนิตา	ศิริสุวรรณ	ประธานกรรมการ
๒. นางสุภาภรณ์	จันตะคุณ	กรรมการ
๓. นางคันสนีย์	ไชยเพ็ญ	กรรมการ
๔. นางสาวขวัญฤดี	สว่างนีก	กรรมการ
๕. นายสุรสิทธิ์	คำเอก	กรรมการ
๖. นางสาวสายฝน	แสงเนตร	กรรมการ
๗. นางสาวชนิดาภา	หินเราวี	กรรมการและเลขานุการ

ศูนย์การศึกษาโคกสี

๑. นายเกรียงศักดิ์	ศรีหนองบัว	ประธานกรรมการ
--------------------	------------	---------------

ศูนย์บริการวิชาการและทดสอบ

๑. นางสาวลิ้นมน	แสนทวีสุข	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวปัทมเกสร	ราชธานี	กรรมการ
๓. นางสาวเบญจมาศ	ทินบุตร	กรรมการ
๔. นางสาวอุไรวรรณ	มันกลาง	กรรมการและเลขานุการ

วิทยาลัยไทยโมเดิร์นสเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

๑. นางสาวนัชชา	อนันตศานต์	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวดวงพร	เริ่มตระกูล	กรรมการและเลขานุการ

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

๑. คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		รองประธานกรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์	ธรรมแสง	กรรมการ
๔. อาจารย์ ดร.สุบรร	ผลกะสี	กรรมการ
๕. อาจารย์ ดร.เกรียงไกร	มาลาศรี	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย	โทอินทร์	กรรมการ
๗. อาจารย์ ดร.กิตติพงษ์	ธารเอี่ยม	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป	สุพัฒน์ธนานนท์	กรรมการ
๙. อาจารย์ ดร.ชาญ	สิงห์แก้ว	กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสำนักงานคณบดี		กรรมการ
๑๑. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป		กรรมการและเลขานุการ
๑๒. หัวหน้าแผนกงานธุรการ		กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสาววาริสา	พันธศิริ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

/คณะวิศวกรรมศาสตร์...

คณะวิศวกรรมศาสตร์

๑. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา		รองประธานกรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๖. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์		กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมโยธา		กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมไฟฟ้า		กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์		กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม		กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์		กรรมการ
๑๒. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเครื่องกล		กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเครื่องจักรกลเกษตร		กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอาหารและชีวภาพ		กรรมการ
๑๕. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ		กรรมการ
๑๖. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมโลหการ		กรรมการ
๑๗. หัวหน้าสาขาเคมี		กรรมการ
๑๘. หัวหน้าสาขาคณิตศาสตร์		กรรมการ
๑๙. หัวหน้าสาขาฟิสิกส์ประยุกต์		กรรมการ
๒๐. หัวหน้าสาขาสถิติประยุกต์		กรรมการ
๒๑. นางสาวจิตญาณพัชญ์	ตันติเศรณี	กรรมการ
๒๒. นางสาวนุศรา	มูลตรี	กรรมการ
๒๓. นางยุพารมย์	น้อยหนองสง	กรรมการ
๒๔. นางมณีสต์ศพา	ทองคำพันธุ์	กรรมการ
๒๕. นางชุลีกร	สุชล	กรรมการ
๒๖. นางอุมาพร	ปฎิมาประกร	กรรมการและเลขานุการ
๒๗. นางสาวชัญปภา	บัวเพชร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑. คณบดีคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๖. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ		กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาการตลาด		กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาการบัญชี		กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาการจัดการ		กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาระบบสารสนเทศ		กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาโลจิสติกส์		กรรมการ

/๑๒. หัวหน้าสาขา...

๑๒. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมทางการค้า		กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาการท่องเที่ยวและการบริการ		กรรมการ
๑๔. นางสาวกัญจน์ภัสร์นันท์	สอโสภาวัฒน์	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. นายศุภกิตต์	เจียมเรืองจรัส	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. ว่าที่ร้อยตรีอดิสร	แฝกสิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์
สำนักงานวิทยาเขตสุรินทร์**

๑. รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตสุรินทร์		ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยอธิการบดีประจำวิทยาเขตสุรินทร์		กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตสุรินทร์		กรรมการ
๔. หัวหน้างานบริหารทรัพยากร		กรรมการ
๕. หัวหน้างานบริการการศึกษา		กรรมการ
๖. หัวหน้างานอำนวยการ		กรรมการ
๗. หัวหน้าศูนย์บริการทางวิชาการและทดสอบ		กรรมการ
๘. หัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนาไหมราชมงคลอีสาน		กรรมการ
๙. นางสุกัญญา	วรพิมพัรัตน์	กรรมการ
๑๐. นางสาวณิชา	ห่อทรัพย์	กรรมการ
๑๑. นางสาวณปภัช	หายทุกข์	กรรมการ
๑๒. นางสาวสิรินงค์	แยบดี	กรรมการ
๑๓. นางสาวธัญญานันต์	คุณสิน	กรรมการและเลขานุการ
๑๔. นางสาวกัลยาณี	บุญล้ำ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นางสาวฐานิกา	ชัยมงคล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี

๑. คณบดีคณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		รองประธานกรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๖. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี		กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาพืชศาสตร์ สิ่งทอ และการออกแบบ		กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาสัตวศาสตร์		กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาประมง		กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาเครื่องจักรกลเกษตร		กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาอุตสาหกรรมเกษตร		กรรมการ
๑๒. หัวหน้าสาขาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์		กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์		กรรมการ
๑๔. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมเครื่องกล		กรรมการ
๑๕. หัวหน้าสาขาเทคโนโลยีไฟฟ้า		กรรมการ
๑๖. หัวหน้าศูนย์วิจัยพลังงานและนวัตกรรม		กรรมการ
๑๗. หัวหน้าศูนย์วิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรอินทรีย์		กรรมการ

/๑๘. หัวหน้าศูนย์...

๑๘. หัวหน้าศูนย์ทดสอบทางวิทยาศาสตร์		กรรมการ
๑๙. หัวหน้างานบริการการศึกษา		กรรมการ
๒๐. หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา		กรรมการ
๒๑. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป		กรรมการและเลขานุการ
๒๒. นางสาวศศิษา	คงราศรี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. นางสาวลักขณา	ช่วงแก้ว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๔. นางสาวสุทธิลักษณ์	แก้ววงษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๕. นางสาวสุพรรณษา	ใจหนึ่ง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะเทคโนโลยีการจัดการ

๑. คณบดีคณะเทคโนโลยีการจัดการ		ประธานกรรมการ
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร		กรรมการ
๓. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา		กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย		กรรมการ
๖. หัวหน้าสาขาการจัดการ		กรรมการ
๗. หัวหน้าสาขาการบัญชี		กรรมการ
๘. หัวหน้าสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและมัลติมีเดีย		กรรมการ
๙. หัวหน้าสาขาการตลาด		กรรมการ
๑๐. หัวหน้าสาขาภาษาศาสตร์		กรรมการ
๑๑. หัวหน้าสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม		กรรมการ
๑๒. หัวหน้าสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		กรรมการ
๑๓. หัวหน้าสาขาศึกษาศาสตร์		กรรมการ
๑๔. หัวหน้าศูนย์ความเป็นเลิศด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์		กรรมการ
๑๕. หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะเทคโนโลยีการจัดการ		กรรมการ
๑๖. หัวหน้างานบริการการศึกษา		กรรมการ
๑๗. หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา		กรรมการ
๑๘. หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป		กรรมการและเลขานุการ
๑๙. นางกรรณิการ์	กำเนิดบุญ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นางสาวจันทร์นภา	บัวหอม	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นางสาวธัญญรัตน์	เจนชนบ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร

สำนักงานวิทยาเขตสกลนคร

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชเว	สารคล่อง	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัมพร	ภูศรีฐาน	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นำพน	พิพัฒน์ไพบูลย์	กรรมการ
๔. นายภควัต	นครินทร์สาคร	กรรมการ
๕. นางสุกัญญา	สีเมือง	กรรมการ
๖. นางจุฑามาศ	ทือรัมย์	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระ	ผิวเงิน	กรรมการ
๘. นางสาวศิริวงศ์	บุตรเพ็ง	กรรมการ

/๙. นางสาวเพ็ญศรี...

๙. นางสาวเพ็ญศรี	มาตรา	กรรมการ
๑๐. นางสาวรุ่งนภา	เหล่าสุวรรณ	กรรมการและเลขานุการ
งานบริหารทรัพยากร		
๑. นางสาวรุ่งนภา	เหล่าสุวรรณ	ประธานกรรมการ
๒. นางทวีรัตน์	สิงห์คำมา	กรรมการ.
๓. นางสาวอิสรา	ล้ำเลิศ	กรรมการ
๔. นางณอมศรี	ชินเทศ	กรรมการ
๕. นางแสงจันทร์	เครือศรี	กรรมการและเลขานุการ
๖. นางสาวณภัทรชญากรณ์	ภูชะธง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
คณะทรัพยากรธรรมชาติ		
๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเชษฐ	เวชวิฐาน	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์ชำนาญวิทย์	พรมโคตร	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิศาชล	ถาแก้วมา	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรศรี	ศรีทัพไทย	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จารุวรรณ	ดรเถื่อน	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพันธ์ณี	สุวรรณภักดี	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพวัลย์	ปัญญาแก้ว	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระ	ผิวเงิน	กรรมการ
๙. นางสาววรรณวิภา	พินธะ	กรรมการ
๑๐. นางนุชจริย	สตาจค์รัตน์	กรรมการ
๑๑. นางมุกดา	ภูศรีฐาน	กรรมการ
๑๒. นายสัญญาทะยา	เทระวัน	กรรมการ
๑๓. นางปณณิสา	เสนาคำ	กรรมการ
๑๔. นางสาวพจนีย์	แก้วคำแสน	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. นางสาววาสนา	สกุลโพน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี		
๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุริยา	แก้วอาษา	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเทพ	ปัญญาแก้ว	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สันหวัจน์	ทองแดง	กรรมการ
๔. นายจารุวัฒน์	ถาวรไพศาลชีวะ	กรรมการ
๕. นางเดือนรุ่ง	สุวรรณโสภา	กรรมการ
๖. นางอมร	คำมูล	กรรมการ
๗. รองศาสตราจารย์ปกรณ์	พัฒนานุโรจน์	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ธเนศวร์อุดม	จุมพลหล้า	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชารินี	ไชยชนะ	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรเศ	เมตตะธำรงค์	กรรมการ
๑๑. นายณพพรตศกร	จรทอง	กรรมการ
๑๒. นายอมร	ดอนเมือง	กรรมการ
๑๓. นางอุรา	คล่องแคล่ว	กรรมการ

/๑๔. นางพัชรี...

๑๔. นางพัชรี	ครองกิจศิริ	กรรมการ
๑๕. นายเมธา	ทัศคร	กรรมการ
๑๖. นางสาวอรอนงค์	จำปาแก้ว	กรรมการ
๑๗. นางจุรีรัตน์	หายังวงษ์	กรรมการ
๑๘. นางบุษบา	นครินทร์สาคร	กรรมการ
๑๙. นางสาวศิริรัก	ลำดวน	กรรมการ
๒๐. นางเบญจมาตย์	พรหมดีราช	กรรมการ
๒๑. นางสาวฐานิตย์	เกษร	กรรมการและเลขานุการ
๒๒. นายศักดิ์ดา	สมแสน	กรรมการและช่วยเลขานุการ
๒๓. นายธานีรัตน์	ร่มเกษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินระบบควบคุมภายใน ระดับ กอง สถาบัน สำนัก คณะ และวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

๑. วิเคราะห์ ระบุ ประเมินความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านทรัพยากร ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านการปฏิบัติงาน

๒. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดทำลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ ๑

๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

๔. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน

๕. นำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยฯ ไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ ความเสี่ยงในรอบถัดไป

๖. ติดตาม และประเมินการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยฯ

๗. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑) ต่ออธิการบดี

จัดส่งรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ให้กระทรวงการคลัง ภายในระยะเวลาที่กำหนด และให้ประธานคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่อาวุโสของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ตามที่กระทรวงการคลัง กำหนด

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๗/ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๑๗/ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(รองศาสตราจารย์โมษิต ศรีภูธร)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

RMULTI

