บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย กองกลาง งานประชุม โทร. ๓๐๓๖-๗

ที่ อว ๖๙.๒.๑.๒/๓๘๖ **วันที่** ๑๖ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง แจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

เรียน ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ

ตามที่กองพัฒนาคุณภาพ ได้เสนอ ร่าง แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่

S๑: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า

✓ F๑: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

✓ O๑: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

✓ C๑: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

โดยเสนอที่ประชุมพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๙ พิจารณาแล้ว มีมติเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ตามที่เสนอ และให้กองพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

(นางลัดดาวรรณ บำรุงกาญจน์)
หัวหน้างานประชุม
เลขานุการคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

งานประชุม กองกลาง
รับที่ 128
วันที่ 20 มี.ค. 2569
เวลา .....



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองพัฒนาคุณภาพ งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โทร. ๓๓๑๓
ที่ อว ๖๙.๒.๑๐.๓/๐๗๐ **วันที่** ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๙
เรื่อง ขอบรรจุวาระเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

เรียน เลขานุการคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

ตามที่สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้เสนอแผนและรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี นั้น

ในการนี้ กองพัฒนาคุณภาพจึงขอส่งเอกสารเพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย และนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยมีสาระสำคัญเพื่อพิจารณาเห็นชอบ “ร่าง” แผนการบริหารความเสี่ยง ระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)
ผู้ช่วยอธิการบดี
รักษาการผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ

บทสรุป

ตามที่สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย โดยสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ รวมถึงนโยบาย คู่มือ และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรถือเป็น กลไกเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดแคลนบุคลากร การโยกย้าย หรือการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรม อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการบรรลุพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน

นอกจากนี้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงยังเป็นการ ยกระดับระบบการบริหารจัดการ ให้มีความทันสมัย คล่องตัว (Agile) และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้สำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว สำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 12 กอง และ 4 ฝ่าย มีพันธกิจและภารกิจด้านการอำนวยการ การบริหารจัดการและการบริการ ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางในการขับเคลื่อนพันธกิจหลักทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย รวมถึงพันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินให้ครอบคลุม เหตุการณ์เสี่ยงสำคัญ 4 ประเภท และได้ระบุ ประเด็นความเสี่ยงจำนวน 4 ประเด็นหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่

S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า

F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY

แผนบริหารความเสี่ยง
สำนักงานมหาวิทยาลัย



ประจำปีงบประมาณ. พ.ศ..2569



คำนำ

สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมและแนวทางป้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้ดำเนินการ ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ โดยคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและมั่นคงยั่งยืน

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2569

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		(1)
สารบัญ		(2)
บทสรุปผู้บริหาร		(3)
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้		(4)
ส่วนที่ 1 บทนำ		
	- ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของสำนักงานมหาวิทยาลัย	1
	- แผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566- 2570) ฉบับปรับปรุง	2
	- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย	3
	- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	4
	- เป้าประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง (ปี พ.ศ. 2569)	4
	- ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569	4
	- ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569	7
ส่วนที่ 2	**แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569**	
	- การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)	11
	- การวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์	13
	✓ S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า	14
	✓ F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	21
	✓ O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	29
	✓ C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	36
	- แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	45
ภาคผนวก	**คำสั่งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่ 3418/2567 ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2567**	48

บทสรุปผู้บริหาร

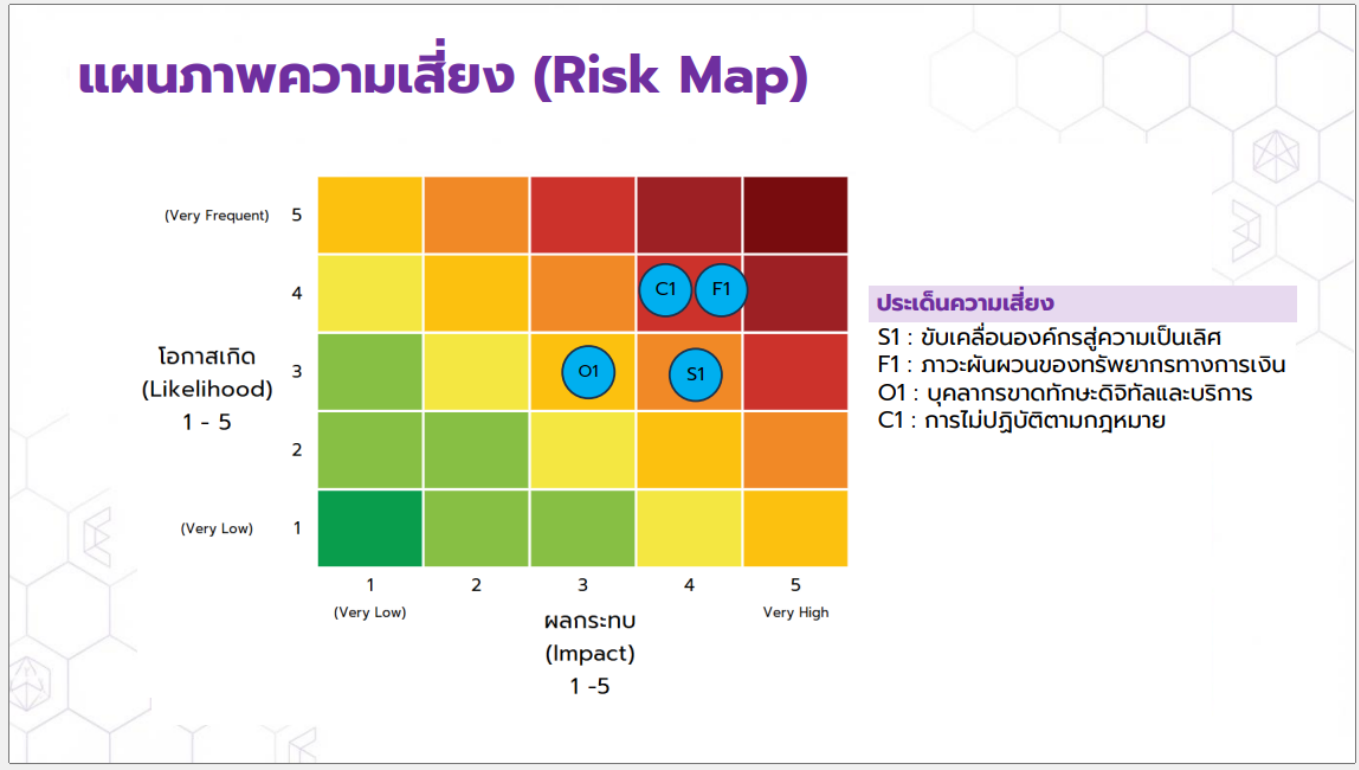
สำนักงานมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบและแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยยึดตามนโยบาย คู่มือและแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่องค์กร ตระหนักถึงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ลดโอกาสและการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลและการจัดการองค์กร

การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรถือเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากร การโยกย้าย หรือการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรม อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการบรรลุพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 5) ด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวยังเป็นการยกระดับระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย คล่องตัว (Agile) และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินให้ครอบคลุม เหตุการณ์เสี่ยงสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk) นอกจากนี้ ได้มีการระบุประเด็นความเสี่ยงหลักจำนวน 4 ประเด็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

ภาพแสดความเสี่ยง (Risk Map)



แผนบริหารความเสี่ยง ระดับสำนักงานมหาวิทยาลัยได้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงจำนวน 4 ประเด็นหลัก โดยได้กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็น อย่างชัดเจน รวมถึงการวางมาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับลักษณะของความเสี่ยงนั้น ๆ ผู้รับผิดชอบและส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจริง เพื่อให้การควบคุมความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยเน้นความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจหรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรตามแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

ณ วันที่ 23 เมษายน 2565

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ "สำนักงานมหาวิทยาลัยมุ่งยกระดับตนเองสู่การเป็น "ศูนย์กลาง" ที่มีความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย ด้านระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีความคล่องตัว (Agile) และใช้เทคโนโลยี (Digital Transformation) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร และด้านการให้บริการที่เน้น “ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric)" มีความรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน" ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) บรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน "

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ (Vision Key Success Indicators)

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	2566(ผล)	2567(ผล)	2568(ผล)	2569	2570
1. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมินองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) ของมหาวิทยาลัย	ระดับ	-	-	-	3	3
2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ผลการประเมินสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ค่าเฉลี่ย	4.35	4.01	3.00	3	3
3. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย	4.29	4.07	3.98	3	3

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและรองรับความเป็นสากล
2. พัฒนาระบบการให้บริการที่ประทับใจ
3. สนับสนุนมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

คำอธิบายพันธกิจ สำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นส่วนงานหลักของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารจัดการกลางของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านแผน และงบประมาณ ด้านการเงินการคลัง การบริหารทรัพย์สิน การพัฒนาคุณภาพ การตรวจสอบภายใน การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ การสื่อสารองค์กรทั้งภายใน และภายนอก การให้บริการกลางของมหาวิทยาลัย การขับเคลื่อนโครงการพิเศษตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และภารกิจอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

“พลังในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (Powering University Excellence)”

2. แผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566- 2570) ฉบับปรับปรุง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (SI1) สนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ (SO1.1): ผลงานการร่วมขับเคลื่อนและสนับสนุนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดหลัก:

1) ความสำเร็จในการสนับสนุน Green U และ Green Office
2) การเข้ารับการจัดอันดับ SDGs
3) การดำเนินงานด้าน Carbon Neutrality
4) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
5) การพัฒนานักศึกษาให้มีสุขภาวะที่ดีและเป็นพลเมืองโลก
6) การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมิน EdPEx
7) ความสำเร็จของแผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8) ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะตามมาตรฐาน
9) ผลการประเมิน ITA/OIT
10) ความสำเร็จด้านการต่างประเทศ
11) ความสำเร็จโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (ปีงบประมาณ 2568–2569)
12) ร้อยละงบประมาณเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด
13) ความเข้าใจบุคลากรด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ
14) ปริมาณการใช้ไฟฟ้าเทียบกับปีก่อน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (SI2) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์และตัวชี้วัด:

SO2.1 บุคลากรมีสมรรถนะตามมาตรฐาน

1) ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้
2) ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะตามมาตรฐาน
3) ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงาน
4) ค่าเฉลี่ยภาระงานผู้บริหาร

SO2.2 ระบบบริหารจัดการและกระบวนการทำงานมีคุณภาพ

1) ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน
2) ร้อยละการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้
3) ร้อยละการจัดวางการควบคุมภายใน
4) ร้อยละหน่วยงานที่มีการจัดวางการควบคุมภายใน

SO2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมั่นคงปลอดภัย

1) ความพึงพอใจบุคลากรต่อระบบ IT
2) ความสำเร็จการพัฒนา Dashboard

SO2.4 ระบบบริหารงบประมาณและทรัพยากรยั่งยืน

1) ร้อยละบุคลากรเข้าใจการเงิน การคลัง และพัสดุ

SO2.5 สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน

1) ผลประเมิน Green Office (สำนักงานมหาวิทยาลัยและอาคารอำนวย ยศสุข)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (SI3) พัฒนาระบบการให้บริการที่สร้างความประทับใจ

เป้าประสงค์ (SO3.1): มีระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจ

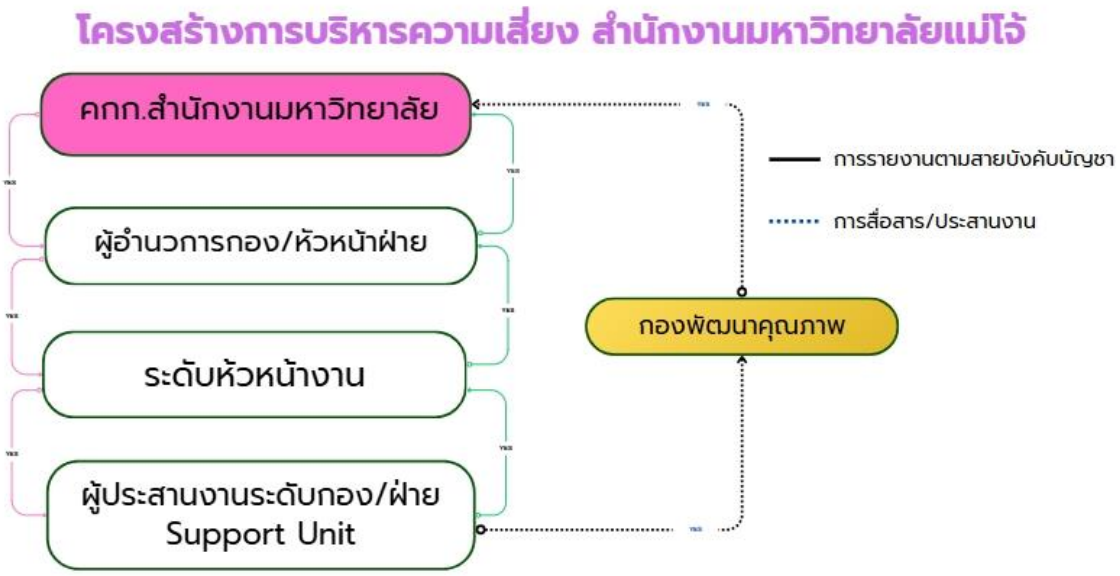
ตัวชี้วัดหลัก:

1) ผลการประเมินคุณภาพการให้บริการ

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาพที่ 1

ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย



4. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ดังนี้:

1) **สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์**
   - กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและบริการที่เป็นเลิศ
   - เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566–2570)
2) **สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย**
   - ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
   - สร้างระบบที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน
3) **สร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ**
   - กำหนดวัตถุประสงค์ที่เน้นการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ
   - ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต
4) **ยกระดับคุณภาพการให้บริการ**
   - วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจ
   - สอดคล้องกับแนวคิด Customer-Centric
5) **ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก**
   - วัตถุประสงค์ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Transformation
   - สร้างระบบ Dashboard และสารสนเทศที่ช่วยการตัดสินใจ

5. เป้าประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง (ปี พ.ศ. 2569)

1. สร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย

2. พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัย คล่องตัว และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก

3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

4. ยกระดับคุณภาพการให้บริการที่ตอบสนองผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจ

5. สนับสนุนการบรรลุพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6. ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครบประเภทความเสี่ยงด้านที่ 1- 4 ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2 ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3 ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวม โดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือตามบริบทส่วนงาน

4. ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (Degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (Non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2 ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมการวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติจึงจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

(1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

(2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของรายได้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) มหาวิทยาลัยยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้น จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัยที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) และในส่วนของสิ่งที่จะส่งผลเสียต่อชีวิต หรือสุขภาพ และส่งผลความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) อนึ่ง อาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 1

ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ด้าน	แนวทาง	Risk Appetite
การศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	รักษามาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับ	Low Appetite
วิจัยและนวัตกรรม	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และงานวิจัยที่ยั่งยืน	**Medium Appetite** (เพื่อความก้าวหน้า) แต่คุณภาพต้องเป็นที่ยอมรับ ⟶ **Low Appetite**
การเงินและความยั่งยืน	วินัยการเงินการคลัง ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน	Zero Appetite Medium Appetite
การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน	ยืนหยัดความถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม	Zero Appetite
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องมั่นคง ปลอดภัย และต่อเนื่อง	Low Appetite
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	รักษาความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคม	Low Appetite
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ต้องปลอดภัยต่อบุคลากร นักศึกษา และผู้ใช้บริการ	Low Appetite (ทั่วไป) Zero Appetite (กรณีชีวิตและทรัพย์สิน)

7. ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน เฝ้าระวัง ลดโอกาส และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM Framework แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

- กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
- สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- พิจารณาทั้ง Known Factors (เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดซ้ำ) และ Unknown Factors (เหตุการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและอาจเกิดขึ้นในอนาคต)

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- กำหนดแนวทางจัดการ เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoid), การลด (Reduce), การถ่ายโอน (Transfer), หรือการยอมรับ (Accept)

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- จัดทำมาตรการควบคุมและกิจกรรมที่ช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

- จัดให้มีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- ถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงทั้ง Top-Down และ Bottom-Up

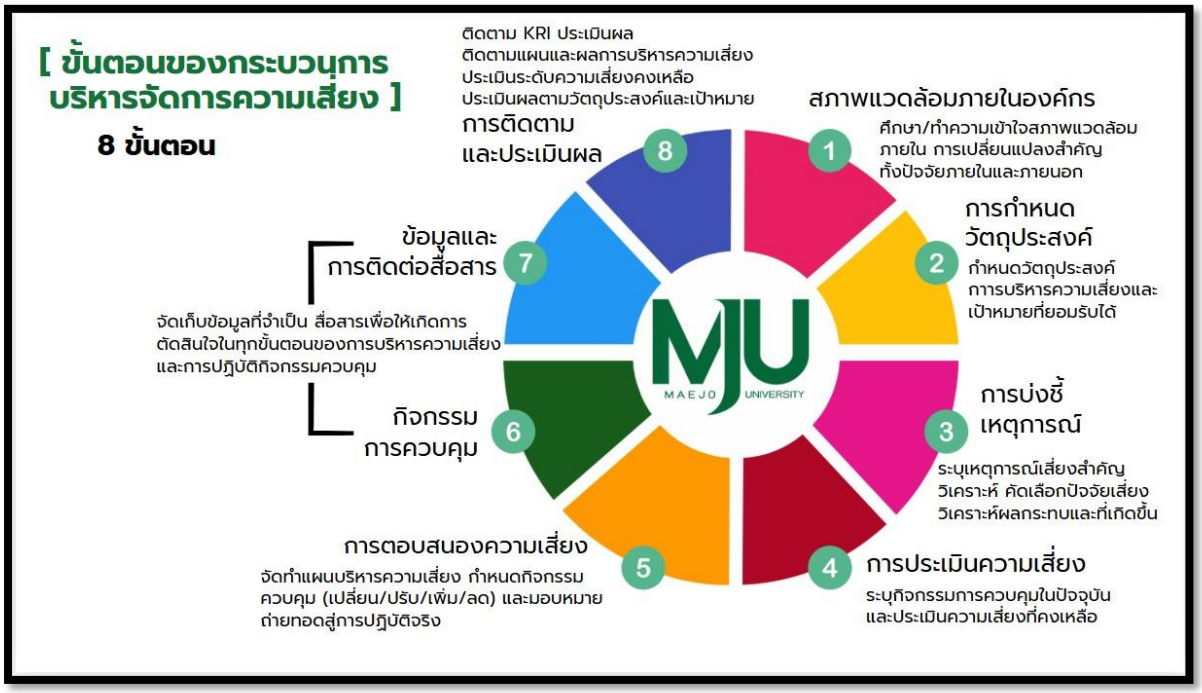
8) การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

- ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 3 และ 4 จุดเน้น (การระบุเหตุการณ์เสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง) เป็นหลัก โดยใช้การพยากรณ์และการคาดการณ์ (Forecasting) เพื่อประเมิน (Unknown Factors) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และป้องกันและหลีกเลี่ยง (Known Factors) ที่เคยเกิดขึ้นแล้วและมีโอกาสสูง ที่จะเกิดซ้ำ

ภาพที่ 2

ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565

มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

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

ส่วนที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง และสอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง และแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัยปจะปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ทั้งนี้ กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเสนอต่อประชุม สนม.ฟอรั่ม และคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

โดยมีรายละเอียดของกระบวนการขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยเข้าใจบริบทภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามตามแผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง และแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัยปจะปีงบประมาณ พ.ศ.2569

องค์ประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส ธรรมาภิบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกัน

2. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) กำหนดบทบาทหน้าที่และสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีคณะกรรมการ/คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3. บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles & Responsibilities) ผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทางและนโยบาย และหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานตามหน้าที่

4. นโยบายและกลยุทธ์ (Policies & Strategies) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฉบับที่ 13

5. ทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะ (Human Resources & Competency) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน และสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

6. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information & Technology Systems) ใช้ระบบสารสนเทศที่มั่นคง ปลอดภัย และทันสมัย และมีการใช้ Dashboard และ Digital Transformation เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

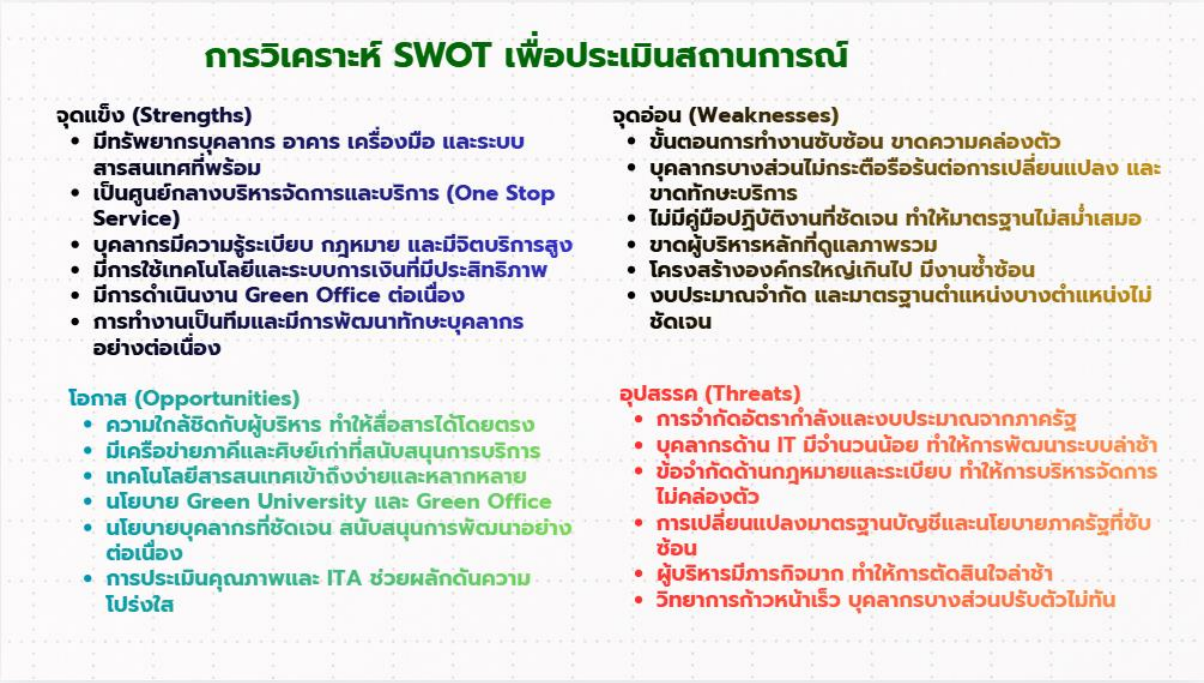
7. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control System) จัดทำมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง มีการตรวจสอบภายในและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

8. การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication & Participation) สื่อสารนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง

9. ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Resources & Work Environment) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น Green Office

ภาพที่ 3

ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง



การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แบบ SWOT ผสมผสานกับแนวคิด Intelligent Risk เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เข้ากับการสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยจัดทำเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ SO, WO, ST, WT ดังนี้

ตารางที่ 2

ตารางแสดงการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)
ใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสภายนอก • ใช้ความพร้อมด้านบุคลากรและระบบ IT เพื่อพัฒนาบริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว • เสริมบทบาท One Stop Service ด้วยเครือข่ายภาคีและศิษย์เก่า • ขับเคลื่อน Green Office และ Green University โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีจิตบริการ	**ลดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสภายนอก** • ใช้นโยบายบุคลากรและการพัฒนาศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะบริการและการปรับตัว • ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ Dashboard เพื่อแก้ปัญหาความซับซ้อนของขั้นตอนงาน • ใช้ระบบการประเมินคุณภาพและ ITA เป็นแรงผลักดันให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	**ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรค** • ใช้บุคลากรที่มีความรู้ระเบียบและระบบการเงินที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดด้านกฎหมายและมาตรฐานบัญชี • ใช้ความใกล้ชิดกับผู้บริหารและระบบสารสนเทศที่มั่นคงเพื่อลดความล่าช้าในการตัดสินใจ • ใช้ทีมงานที่มีความอดทนและทุ่มเทเพื่อลดผลกระทบจากการจำกัดงบประมาณและอัตรากำลัง	**ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค** • ปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับ ลดความซ้ำซ้อนและความล่าช้า • จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหามาตรฐานไม่สม่ำเสมอ และรองรับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ • พัฒนาบุคลากรด้าน IT เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว • วางแผนจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับข้อจำกัดจากภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและบริการที่เป็นเลิศ
- เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

2. สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

- ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- สร้างระบบที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. สร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่เน้นการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ
- ลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

4. ยกระดับคุณภาพการให้บริการ

- วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจ
- สอดคล้องกับแนวคิด Customer-Centric

5. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก

- วัตถุประสงค์ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Transformation
- สร้างระบบ Dashboard และสารสนเทศที่ช่วยการตัดสินใจ

การวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ ในส่วนของขั้นตอนที่ 3 – 6 ได้แก่

ขั้นตอนที่ 3: การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- พิจารณาทั้งปัจจัยภายใน–ภายนอก
- ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมิน *โอกาสเกิด (Likelihood)* และ *ผลกระทบ (Impact)*
- จัดระดับความเสี่ยง (Risk Level)
- จัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดการตอบสนอง

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- เลือกแนวทางตอบสนอง เช่น ลดความเสี่ยง (Mitigate) ยอมรับ (Accept) โอน/ประกัน (Transfer) และ หลีกเลี่ยง (Avoid)
- กำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลา

ขั้นตอนที่ 6: กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- ออกแบบมาตรการควบคุมเชิงป้องกันและเชิงตรวจพบ
- กำหนดกระบวนการ รายละเอียดงาน และตัวชี้วัด
- เชื่อมโยงกับระบบติดตามผลและรายงานความเสี่ยง

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification) /การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)/ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) / กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ซึ่งมีการวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ที่สำคัญได้ 4 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง S1: การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน” โดยมีพันธกิจหลัก 3 ด้าน คือ 1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและรองรับความเป็นสากล 2) พัฒนาระบบการให้บริการที่สร้างความประทับใจ และ 3) สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย (“เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน”) การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย ทรัพยากรทางการเงินที่มั่นคงและเพียงพอ รวมถึงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับการดำเนินงานทุกมิติ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) และภายใน (SWOT) พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและงบประมาณภาครัฐ (Political & Economic) ที่มีความผันผวนสูงและจำกัดอัตรากำลังบุคลากร ความคาดหวังของผู้รับบริการที่สูงขึ้น (Social) ต้องการความรวดเร็ว โปร่งใส และบริการที่เป็นดิจิทัล ความจำเป็นในการทำ Digital Transformation และการปฏิบัติตามกฎหมาย PDPA (Technological & Legal) ที่เพิ่มภาระงานเอกสารและการตรวจสอบ และข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กรและทักษะบุคลากร (SWOT – Weaknesses & SC2) ที่ยังไม่คล่องตัวและไม่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการยกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

ตารางที่ 3

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง S1: การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

<table>
<tr><th colspan="2">ประเภทความเสี่ยง S ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)</th></tr>
<tr><td colspan="2"><u>ประเด็นความเสี่ยง S1 :</u> การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td colspan="2">คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดความพร้อมทั้งด้าน ระบบ กระบวนการ และบุคลากร ในการเข้าสู่การประเมินองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) ซึ่งอาจส่งผลต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และโอกาสในการยกระดับมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><td colspan="2">ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><td colspan="2">ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><th colspan="2">สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :</th></tr>
<tr><td colspan="2">อัตราการเข้าร่วมอบรม EdPEx ของบุคลากร/การจัดทำ Self-Assessment Report (SAR) ล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน</td></tr>
<tr><th colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)</th></tr>
<tr><th>Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)</th><th>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</th></tr>
<tr><td>1. ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR ≤80%
2. ร้อยละบุคลากรเข้ารวมการอบรม EdPEx ≤75%</td><td>1. คะแนนผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน ค่าเฉลี่ย 3.51</td></tr>
<tr><th colspan="2">ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</th></tr>
<tr><th>ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)</th><th>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)</th></tr>
<tr><td>1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEx
2. การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
3. ระบบข้อมูลและเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ทันสมัย</td><td>1. เกณฑ์การประเมิน EdPEx มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง
2. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย
3. ความคาดหวังจากหน่วยงานกำกับดูแลและสังคมสูงขึ้น</td></tr>
</table>

4. ขาดการกำกับติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	4. การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความพร้อมมากกว่า

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อสำนักงานมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

1. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ (หากบริหารจัดการได้ดี)
2. โอกาสในการยกระดับสู่ความเป็นเลิศถูกจำกัด (หากขาดความพร้อม)
3. กระทบต่อแรงจูงใจและความเชื่อมั่นของบุคลากร

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย**	**ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ/ โอกาสในการยกระดับสู่ความเป็นเลิศถูกจำกัด (หากขาดความพร้อม) กระทบต่อแรงจูงใจและความเชื่อมั่นของบุคลากร**
1	**น้อยมาก**	แทบไม่เกิดขึ้น / โอกาสน้อยกว่า 5%	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงาน
2	**น้อย**	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว / 5–20%	ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะหน่วยงานย่อย ไม่ส่งผลต่อชื่อเสียงโดยรวม
3	**ปานกลาง**	มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง / 20–50%	ผลกระทบระดับปานกลาง กระทบต่อประสิทธิภาพงาน และความเชื่อมั่นบางส่วน
4	**สูง**	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย / 50–80%	ผลกระทบสูง กระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยและ ความน่าเชื่อถือในวงกว้าง

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
5	สูงมาก	เกิดขึ้นเกือบแน่นอน / มากกว่า 80%	ผลกระทบรุนแรงมาก สูญเสียความน่าเชื่อถือ โอกาสยกระดับองค์กรถูกจำกัด และกระทบต่อแรงจูงใจบุคลากร

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
3	4	12	H สูง	2	3	6	M ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR ≤ 80%	≥ 80% ภายในระยะเวลาที่กำหนด	หากต่ำกว่า 70% ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน
ร้อยละบุคลากรเข้ารวมการอบรม EdPEx ≤ 75%	≥ 75% ของบุคลากรเป้าหมาย	หากต่ำกว่า 60% ถือว่าเบี่ยงเบนเกินยอมรับ ต้องเพิ่มการอบรม/สร้างแรงจูงใจ

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. จัดทำ Self-Assessment Report (SAR) ตามกรอบ EdPEx **2.** จัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEx 3. ตั้งคณะทำงานติดตามความก้าวหน้า 4. รายงานผลความก้าวหน้าต่อผู้บริหารเป็นระยะ 5. สื่อสารแนวทางการประเมินให้บุคลากรทราบ	1. จัดทำ EdPEx Readiness Roadmap พร้อม Timeline และ Milestone	กองพัฒนาคุณภาพ
	2. จัดวิพากษ์ หรือ/จัดทำการประเมินจำลอง (Mock Assessment) ทุก 6 เดือน เพื่อทดสอบความพร้อม	คณะทำงาน EdPEx

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง S1: การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	S1
ชื่อความเสี่ยง	การเตรียมความพร้อมและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดความพร้อมทั้งด้านระบบ กระบวนการ และบุคลากรในการเข้าสู่การประเมินองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) ซึ่งอาจส่งผลต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และโอกาสในการยกระดับมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง	ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาเตือนภัย	– อัตราการเข้าร่วมอบรม EdPEx ต่ำ – การจัดทำ Self-Assessment Report (SAR) ล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	– ขาดบุคลากรที่เข้าใจเกณฑ์ EdPEx, การสื่อสารไม่ทั่วถึง, ระบบข้อมูลไม่ทันสมัย, ขาดการติดตามความก้าวหน้า
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	– เกณฑ์ EdPEx มีการปรับปรุง, ข้อจำกัดงบประมาณ, ความคาดหวังจากหน่วยงานกำกับสูงขึ้น, การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- สูญเสียความน่าเชื่อถือขององค์กร / ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยลดลง /โอกาสในการยกระดับสู่ความเป็นเลิศถูกจำกัด/ กระทบต่อแรงจูงใจและความเชื่อมั่นของบุคลากร
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 3, Impact = 4 ⟶ Risk Score = 12 ⟶ ระดับ **High (H)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 2, Impact = 3 ⟶ Risk Score = 6 ⟶ ระดับ **Moderate (M)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	หากคะแนน > 10 ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน

วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction): จัดทำ EdPEx Readiness Roadmap, จัดอบรมบุคลากร, ตั้งทีม EdPEx Champion, จัด Mock Assessment ทุก 6 เดือน, พัฒนา Dashboard ติดตามความก้าวหน้า
KRI – Leading	– ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR ≤ 80% – ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมการอบรม EdPEx ≤ 75%
KRI – Lagging	– ระดับผลการประเมิน EdPEx ที่ได้รับ – คะแนนผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	– จัดทำ Dashboard ตัวชี้วัด (KRI Dashboard) แบบสีสัญญาณไฟ – จัดทำ Feedback Loop ระหว่างผู้ประเมินและบุคลากร – จัดตั้งทีมพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเสริมทักษะ EdPEx
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง F1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์ของสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ “เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน” โดยมีพันธกิจหลัก ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและรองรับความเป็นสากล 2) พัฒนาระบบการให้บริการที่สร้างความประทับใจ และ 3) สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย (“เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน”) ซึ่งการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย ทรัพยากรทางการเงินที่มั่นคงและเพียงพอ เพื่อรองรับการดำเนินงานทุกมิติ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หากเกิด ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงิน จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการที่ทันสมัย และการขาดงบประมาณสนับสนุนการลงทุนในระบบดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการที่เป็นเลิศและ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ สภาพคล่องทางการเงินตึงตัวอาจทำให้การบริการล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ผู้รับบริการ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการวิจัยและกิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์อาจถูกชะลอหรือยกเลิก ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

สำนักงานมหาวิทยาลัยในฐานะศูนย์กลางการบริหารจัดการ มีพันธกิจสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาลทางการเงิน โดยยึดมั่นใน Zero Appetite ต่อการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ และจริยธรรม ดังนั้น ความเสี่ยง ทางด้านการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการเฝ้าระวังและบริหารจัดการอย่างเข้มงวด เพื่อให้สำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนพันธกิจหลักได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จากงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน ปีงบประมาณ 2565–2568 (แหล่งที่มา: งานบริหารบัญชี กองคลัง, 10 กุมภาพันธ์ 2569) พบว่า: **รายได้จากการดำเนินงาน** มีความผันผวนสูง โดยปี 2566 เพิ่มขึ้น 4.5% แต่ปี 2567 ลดลง -3.4% ก่อนจะกลับมาเพิ่มขึ้น 3.5% ในปี 2568 **ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน** มีแนวโน้มสูงกว่าและเติบโตเร็วกว่า โดยปี 2566 เพิ่มขึ้นถึง 8.75% ก่อนลดลงในปี 2567 (-15.93%) และกลับมาเพิ่มขึ้นอีก 3.32% ในปี 2568 **ผลสุทธิ** ขาดทุนต่อเนื่องทุกปี แม้จะลดลงจาก -60.5 ล้านบาท (2566) เหลือ -35.1 ล้านบาท (2568) และ**รายได้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย** อยู่เพียง 75–84% สะท้อนว่ารายได้ไม่เพียงพอในการรองรับค่าใช้จ่ายทั้งหมด

ตารางที่ 4

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง F1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง F : ด้านการเงิน *(Financial Risk)*	
<u>ประเด็นความเสี่ยง F1 :</u> ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	
คำนิยาม : การเผชิญกับสถานการณ์ที่รายได้หรือเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในการรองรับค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อคุณภาพการศึกษาและความต่อเนื่องของการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง /ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน/ สภาพคล่องทางการเงินตึงตัวและมีข้อจำกัดในการเบิกจ่าย	
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	**Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)**
1. กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบอย่างต่อเนื่อง	**1. ไม่สามารถดำเนินการชำระเงินหรือค่าใช้จ่ายได้ตามกำหนดเวลา** **2. รายได้ลดลง, ไม่สามารถดำเนินงานได้**

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)**
1. **การบริหารงบประมาณ (Budget Management):** ขาดการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง 2. **โครงสร้างรายได้ (Revenue Structure):** พึ่งพิงงบประมาณจากรัฐมากเกินไป ขณะที่รายได้จากค่าเล่าเรียนและบริการวิชาการยังไม่สมดุล 3. **การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management):** ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงขึ้นต่อเนื่อง และขาดการปรับโครงสร้างบุคลากรให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 4. **ระบบการเงินและการควบคุมภายใน (Financial System & Internal Control):** ระบบการเงินยังไม่ทันสมัย ขาดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้การติดตามและควบคุมไม่คล่องตัว 5. **การสื่อสารและการรายงาน (Communication & Reporting):** ขาดระบบ Early Warning ที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถรับรู้ความเสี่ยงได้ทันท่วงที	1. **เศรษฐกิจมหาภาค (Macroeconomic Conditions):** ภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือความไม่แน่นอนทางการเงินของรัฐ ส่งผลให้การสนับสนุนงบประมาณลดลง 2. **ประชากรและสังคม (Demographic & Social Trends):** จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงจากโครงสร้างประชากร และการแข่งขันจากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ 3. **ตลาดแรงงาน (Labor Market Dynamics):** ความต้องการทักษะใหม่ ๆ ทำให้หลักสูตรเดิมไม่ตอบโจทย์ ส่งผลต่อการดึงดูดนักศึกษาและรายได้ค่าเล่าเรียน 4. **นโยบายและกฎหมาย (Policy & Regulation):** การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและกฎหมาย เช่น PDPA, กฎหมายการเงิน อาจเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายและข้อจำกัด 5. **เทคโนโลยีและดิจิทัล (Technology & Digital Disruption):** ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้มหาวิทยาลัยต้องลงทุนสูงเพื่อปรับตัว หากไม่ทันสมัยจะเสียความสามารถในการแข่งขัน

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อสำนักงานมมหาวิทยาลัย
1. **การดำเนินงาน:** ระบบบริหารจัดการและการให้บริการอาจชะลอตัวหรือลดคุณภาพ/ การลงทุนในระบบดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานอาจถูกเลื่อนหรือยกเลิก 2. **บุคลากร:** ความไม่มั่นคงทางการเงินส่งผลต่อแรงจูงใจและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ/ อาจเกิดการลาออกหรือขาดความผูกพันต่อองค์กร 3. **ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น:** ความน่าเชื่อถือของสำนักงานในฐานะ “ศูนย์กลางการบริหารจัดการ” อาจลดลง/ เสี่ยงต่อการถูกมองว่าไม่สามารถสนับสนุนพันธกิจมหาวิทยาลัยได้เต็มที่

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**ทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน**	**การดำเนินงาน/บุคลากร/ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น**
1	**น้อยมาก**	≤ 20% โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นได้เฉพาะกรณีผิดพลาดเฉพาะจุด	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพรวมการดำเนินงาน สามารถแก้ไขได้ทันที
2	**น้อย**	21–40% มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง แต่ยังอยู่ในระดับควบคุมได้	ผลกระทบจำกัดในบางหน่วยงาน ไม่กระทบต่อพันธกิจหลัก
3	**ปานกลาง**	41–60% มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นระยะ อาจต้องติดตามใกล้ชิด	ผลกระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน เช่น โครงการวิจัย หรือกิจกรรมเสริมถูกชะลอ
4	**สูง**	61–80% มีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อยและต่อเนื่อง	ผลกระทบชัดเจนต่อบุคลากรและภาพลักษณ์ เช่น การลาออกสูงขึ้น ความเชื่อมั่นลดลง
5	**สูงมาก**	81–100% เกิดขึ้นแน่นอนหรือกำลังเกิดขึ้นแล้ว	ผลกระทบรุนแรงต่อทุกมิติ: การดำเนินงานหยุดชะงัก บุคลากรสูญเสียแรงจูงใจ ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
รายได้จากการดำเนินงานลดลงต่อเนื่อง	ยอมรับได้เฉพาะการลดลงไม่เกิน 3% ต่อปี และไม่กระทบต่อการครอบคลุมค่าใช้จ่ายหลัก	รายได้ลดลง 4–7% ต่อปี แต่ยังสามารถรักษาการดำเนินงานพื้นฐานได้
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่ารายได้	ยอมรับได้เฉพาะการเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ไม่เกินอัตราการเติบโตของรายได้ (≤ 5%)	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 6–10% จากรายได้ แต่ยังไม่ส่งผลต่อสภาพคล่องและการลงทุน
กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบอย่างต่อเนื่อง	ยอมรับได้เฉพาะการติดลบระยะสั้นไม่เกิน 1 ไตรมาส และไม่กระทบต่อการชำระหนี้หรือค่าใช้จ่ายจำเป็น	กระแสเงินสดติดลบต่อเนื่อง 2 ไตรมาส แต่ยังไม่กระทบต่อการดำเนินงานและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. การวางแผนงบประมาณรายปี มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายล่วงหน้า 2. การรายงานทางการเงิน มีการจัดทำรายงานติดตามเป็นรอบระยะเวลา 3. การตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันการใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม 4. มีการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการ 5. การสร้างพันธมิตรทางการเงินกับองค์กรภายนอก 6. พัฒนา Digital Finance Dashboard	1) การติดตามตัวชี้วัดทางการเงินแบบ Real-time ด้วยระบบดิจิทัล 2) จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน 3) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ครอบคลุมและทบทวนประจำ 4) จัดทำกองทุนหมุนเวียน เพื่อรองรับความผันผวน	กองคลัง /กองแผนงาน
	5) พัฒนา Digital Finance Dashboard	กองคลัง/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล
	6) ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้ 7) ขยายพันธมิตรทางการเงินและวิชาการ เพื่อเพิ่มรายได้ใหม่	ทุกกอง/ทุกฝ่าย

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	F1
ชื่อความเสี่ยง	ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
คำนิยาม (Definition)	การเผชิญกับสถานการณ์ที่รายได้หรือเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในการรองรับค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อคุณภาพการศึกษา ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประเภทความเสี่ยง	ด้านการเงิน (Financial Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	ผู้อำนวยการกองคลัง / ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	บุคลากรภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	- รายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง - ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน - สภาพคล่องทางการเงินตึงตัวและมีข้อจำกัดในการเบิกจ่าย
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	- การบริหารงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ - โครงสร้างรายได้พึ่งพิงงบประมาณรัฐมากเกินไป - ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงและขาดการปรับโครงสร้าง
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	- ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทำให้รัฐลดงบประมาณสนับสนุน - จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงและการแข่งขันจากสถาบันต่างประเทศ - ความต้องการทักษะใหม่ในตลาดแรงงานทำให้หลักสูตรเดิมไม่ดึงดูดนักศึกษา
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- **การดำเนินงาน:** โครงการวิจัยและกิจกรรมเสริมอาจถูกชะลอหรือยกเลิก - **บุคลากร:** ความไม่มั่นคงทางการเงินส่งผลต่อแรงจูงใจและการรักษาบุคลากรคุณภาพ - **ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น:** ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษามาตรฐานการศึกษาและบริการได้

	- **ความสามารถในการแข่งขัน:** สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันระดับนานาชาติ
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	สูง (L=4, I=4 ⟶ Risk Score = 16)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ปานกลาง (L=3, I=3 ⟶ Risk Score = 9)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	หากเกินจาก RA เช่น L≥4 และ I≥4 ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใส,การติดตามเป็นไปอย่างรวดเร็ว
KRI – Leading	- ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงกว่ารายได้
KRI – Lagging	- กระแสเงินสดติดลบต่อเนื่อง - ไม่สามารถชำระค่าใช้จ่ายตามกำหนด
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	- การติดตามตัวชี้วัดทางการเงินแบบ Real-time ด้วยระบบดิจิทัล - จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน - การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ครอบคลุมและทบทวนประจำ - จัดทำกองทุนหมุนเวียน เพื่อรองรับความผันผวน - พัฒนา Digital Finance Dashboard - ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้ - ขยายพันธมิตรทางการเงินและวิชาการ เพื่อเพิ่มรายได้ใหม่
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองคลัง/ กองแผนงาน/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผ่าน SWOT Analysis และ PESTEL Analysis) พบว่า การบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน” จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มี ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และทักษะการบริการที่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Service) อย่างต่อเนื่องและทันสมัย อย่างไรก็ตาม จากการประเมินภายในพบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ ซึ่งสะท้อนผ่านหลายปัจจัย เช่น ด้านดิจิทัล (Digital Transformation): บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น e-Document, e-Service, Dashboard real-time ได้ทัน ทำให้การดำเนินงานล่าช้าและไม่เต็มประสิทธิภาพ ด้านการบริการ (Customer-Centric): บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะการสื่อสารและการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจและภาพลักษณ์องค์กรลดลง และด้านแรงจูงใจและการปรับตัว: บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดช่องว่างด้านสมรรถนะ

ตารางที่ 5

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

ประเภทความเสี่ยง O ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	
<u>ประเด็นความเสี่ยง O1 :</u> บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	
คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะด้าน ดิจิทัล (Digital Skills) และ การบริการที่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Service) ได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงานและการให้บริการไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและการใช้ระบบดิจิทัล	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
บุคลากรเข้าร่วมอบรมด้านดิจิทัลและการบริการต่ำกว่าที่กำหนด/ ความพึงพอใจของผู้รับบริการลดลงต่อเนื่อง	
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	**Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)**
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล	1. คะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2. จำนวนข้อร้องเรียนด้านการบริการลดลงต่อเนื่อง
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)**

1. บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ขาดการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบริการอย่างต่อเนื่อง 3. ระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุม	1. ความคาดหวังของผู้รับบริการสูงขึ้น ต้องการความรวดเร็วและโปร่งใส 2. การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีระบบบริการดิจิทัลและ Customer-Centric ที่ทันสมัยกว่า 3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้ทักษะที่มีอยู่ล้าสมัย

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อสำนักงานมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

1. การให้บริการล่าช้าและไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ
2. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของสำนักงานมหาวิทยาลัยลดลง
3. บุคลากรสูญเสียแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในองค์กร
4. โอกาสในการแข่งขันระดับนานาชาติถูกจำกัด

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ**	**การให้บริการล่าช้า/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือง/ สูญเสียแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในองค์กร/โอกาสในการแข่งขันระดับนานาชาติถูกจำกัด**
1	**น้อยมาก**	≤ 20% โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก เกิดเฉพาะกรณีผิดพลาดเฉพาะจุด	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพรวมการดำเนินงาน สามารถแก้ไขได้ทันที บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ แต่ยังมีระบบสนับสนุนเพียงพอ
2	**น้อย**	21–40% มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง แต่ยังควบคุมได้	ผลกระทบจำกัดในบางหน่วยงาน ไม่กระทบต่อพันธกิจหลัก/ การให้บริการบางส่วนล่าช้า แต่ยังไม่กระทบต่อภาพลักษณ์โดยรวม

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
3	**ปานกลาง**	41–60% มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นระยะ ต้องติดตามใกล้ชิด	ผลกระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน เช่น การให้บริการไม่ทันสมัย ความพึงพอใจลดลง/ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถใช้ระบบดิจิทัลได้เต็มที่
4	**สูง**	61–80% มีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อยและต่อเนื่อง	ผลกระทบชัดเจนต่อบุคลากรและภาพลักษณ์ เช่น การร้องเรียนเพิ่มขึ้น ความเชื่อมั่นลดลง/ การให้บริการล่าช้า ไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ
5	**สูงมาก**	81–100% เกิดขึ้นแน่นอนหรือกำลังเกิดขึ้นแล้ว	ผลกระทบรุนแรงต่อทุกมิติ: การดำเนินงานหยุดชะงัก บุคลากรสูญเสียแรงจูงใจ ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย/ ความสามารถในการแข่งขันลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
3	3	9	M ปานกลาง	2	2	4	L ต่ำ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล	≥ 80%	หากต่ำกว่า 70% ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน เช่น การจัดอบรมเพิ่มเติมหรือสร้างแรงจูงใจ

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. จัดอบรมทักษะดิจิทัลและ Customer-Centric อย่างต่อเนื่อง 2. จัดตั้งทีมพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเสริมทักษะและสร้างแรงจูงใจ 3. พัฒนา Dashboard เพื่อติดตามความก้าวหน้าของทักษะบุคลากร 4. สร้างระบบ Feedback Loop ระหว่างผู้รับบริการและบุคลากร 5. ปรับปรุงระบบสนับสนุนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมและทันสมัย	1. จัดทำ Digital & Service Skills Roadmap	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
	2. สร้าง Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม Customer-Centric	กองบริหารทรัพยากรบุคคล

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง O1 บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	O1
ชื่อความเสี่ยง	บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการบริการที่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงานและการให้บริการไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ประเภทความเสี่ยง	ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและการใช้ระบบดิจิทัล
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	บุคลากรเข้าร่วมอบรมด้านดิจิทัลและการบริการต่ำกว่าที่กำหนด/ ความพึงพอใจของผู้รับบริการลดลงต่อเนื่อง
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	- บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง - ขาดการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบริการอย่างต่อเนื่อง - ระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุม
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	- ความคาดหวังของผู้รับบริการสูงขึ้น ต้องการความรวดเร็วและโปร่งใส - การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีระบบบริการดิจิทัลและ Customer-Centric ที่ทันสมัยกว่า - การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้ทักษะที่มีอยู่ล้าสมัย
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- การให้บริการล่าช้าและไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ - ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของสำนักงานมหาวิทยาลัยลดลง - บุคลากรสูญเสียแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในองค์กร - โอกาสในการแข่งขันระดับนานาชาติถูกจำกัด
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	

ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 3, Impact = 3 ⟶ Risk Score = 9 **Moderate (M)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 2, Impact = 2 ⟶ Risk Score = 4 **Low (L)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	หากคะแนน > 6 ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
KRI – Leading	- ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล ≥ 80%
KRI – Lagging	- จำนวนข้อร้องเรียนด้านการบริการลดลงต่อเนื่อง
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	- จัดทำ **Digital & Service Skills Roadmap** - สร้าง Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม มุ่งเน้นลูกค้า Customer-Centric
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

สำนักงานมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในฐานะ “ศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการ” เพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอยู่ภายใต้ กรอบกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานการกำกับดูแล ที่เข้มงวดและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กฎหมายข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ที่บังคับใช้ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีระบบควบคุมการจัดเก็บและใช้ข้อมูลอย่างรัดกุม และมาตรฐานการประเมินคุณภาพและความโปร่งใส เช่น ITA, QMS, EdPEx, SDG Impact Ranking ที่เพิ่มความเข้มงวดและความถี่ในการตรวจสอบ รวมถึงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและกฎหมายการเงินการคลัง ที่กำหนดให้มีเอกสารหลักฐานและการตรวจสอบภายใน/ภายนอกอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ได้แก่ ภายใน (Internal Risks): ระบบการเงินและการควบคุมภายในยังไม่ทันสมัย, การสื่อสารและการรายงานไม่ครอบคลุม, บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจระเบียบและข้อบังคับอย่างถ่องแท้ และภายนอก (External Risks): การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายอย่างต่อเนื่อง, ความคาดหวังจากหน่วยงานกำกับดูแลและสังคมที่สูงขึ้น, การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความพร้อมด้าน Compliance มากกว่า

ตารางที่ 6

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง C : ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>ประเด็นความเสี่ยง C1 :</u> การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล</td></tr>
<tr><td colspan="2">คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สำนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เช่น PDPA, ระเบียบการเงินการคลัง, ITA, QMS, EdPEx ซึ่งอาจส่งผลต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><td colspan="2">ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><td colspan="2">ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย</td></tr>
<tr><td colspan="2">สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">การตรวจสอบภายใน/ภายนอกพบข้อบกพร่องซ้ำ ๆ/ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสเพิ่มขึ้น</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)</td></tr>
<tr><td>Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ ≥ 80%
2. ร้อยละการจัดทำเอกสารหลักฐานตามระยะเวลาที่กำหนดเวลา ≥ 90%</td><td>1. จำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอก
2. คะแนนการประเมิน ITA ที่ได้รับ</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)</td></tr>
</table>

1. บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจหรือไม่แม่นยำในกฎระเบียบที่ต้องถือปฏิบัติ 2. ระบบการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานยังเป็น Manual ทำให้เสี่ยงต่อความผิดพลาด 3. การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน 4. ขาดระบบติดตามและแจ้งเตือน (Early Warning System) ที่ชัดเจน	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายอย่างต่อเนื่อง เช่น PDPA, ระเบียบการเงินการคลัง 2. ความคาดหวังจากหน่วยงานกำกับดูแลและสังคมที่สูงขึ้น 3. การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เข้มงวดและถี่ขึ้น 4. การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความพร้อมด้าน Compliance มากกว่า

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อสำนักงานมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย อาจนำไปสู่การถูกตรวจสอบและลงโทษ 2. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง 3. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล**	**การถูกตรวจสอบและลงโทษ/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง**
1	**น้อยมาก**	≤ 20% โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก เกิดเฉพาะกรณีผิดพลาดเฉพาะจุด	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพรวมการดำเนินงาน สามารถแก้ไขได้ทันที/ บุคลากรบางส่วนไม่เข้าใจกฎระเบียบ แต่ยังมีระบบสนับสนุนและการกำกับดูแลเพียงพอ
2	**น้อย**	21–40% มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง แต่ยังควบคุมได้	ผลกระทบจำกัดในบางหน่วยงาน ไม่กระทบต่อพันธกิจหลัก/ การปฏิบัติงานบางส่วนไม่สอดคล้องกับกฎหมาย แต่ยังสามารถแก้ไขได้โดยไม่กระทบต่อภาพลักษณ์โดยรวม

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
3	**ปานกลาง**	41–60% มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นระยะ ต้องติดตามใกล้ชิด	ผลกระทบต่อการดำเนินงานบางส่วน เช่น การถูกตักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือคะแนนประเมินลดลง/บุคลากรจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดได้เต็มที่ ส่งผลต่อความโปร่งใสและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4	**สูง**	61–80% มีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อยและต่อเนื่อง	ผลกระทบชัดเจนต่อบุคลากรและภาพลักษณ์ เช่น การร้องเรียนเพิ่มขึ้น ความเชื่อมั่นลดลง/การตรวจสอบพบข้อบกพร่องซ้ำ ๆ และมีผลต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย
5	**สูงมาก**	81–100% เกิดขึ้นแน่นอนหรือกำลังเกิดขึ้นแล้ว	ผลกระทบรุนแรงต่อทุกมิติ: การถูกตรวจสอบและลงโทษ การดำเนินงานหยุดชะงัก ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และมหาวิทยาลัยสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80% ของบุคลากรเป้าหมายผ่านการอบรม	ไม่ต่ำกว่า 70% - 79 %
ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	≥ 90% ของเอกสารจัดทำและส่งตรงตามกำหนด	ไม่ต่ำกว่า 80% - 89%

มาตรการควบคุมความเสี่ยง C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. จัดอบรมบุคลากรด้านกฎหมายและระเบียบอย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาระบบ การจัดการหลักฐานแบบดิจิทัล เพื่อลดข้อผิดพลาด 3. สร้างระบบ Feedback Loop ระหว่างผู้ตรวจสอบและบุคลากร	1) ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี 2) สร้าง/หรือจัดคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี Compliance ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	- กองคลัง - กองตรวจสอบภายใน
	3) พัฒนาระบบสำหรับด้านกฎหมาย 4) จัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย	- ฝ่ายกฎหมาย

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	C1
ชื่อความเสี่ยง	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สำนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เช่น PDPA, ระเบียบการเงินการคลัง, ITA, QMS, EdPEx ซึ่งอาจส่งผลต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง	ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	ผู้อำนวยการกอง / หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	การตรวจสอบภายใน/ภายนอกพบข้อบกพร่องซ้ำ ๆ ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสเพิ่มขึ้น
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	- บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจหรือไม่แม่นยำในกฎระเบียบที่ต้องถือปฏิบัติ - ระบบการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานยังไม่ทันสมัย - การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึง - ขาดระบบติดตามและแจ้งเตือนที่ชัดเจน
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	- การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายอย่างต่อเนื่อง เช่น PDPA, ระเบียบการเงินการคลัง - ความคาดหวังจากหน่วยงานกำกับดูแลและสังคมที่สูงขึ้น - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เข้มงวดและถี่ขึ้น - การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความพร้อมด้าน Compliance มากกว่า
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย อาจนำไปสู่การถูกตรวจสอบและลงโทษ - ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง - สูญเสียโอกาสในการแข่งขันและการยกระดับมาตรฐานสากล
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 ⟶ Risk Score = 16 ⟶ High (H)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 2, Impact = 2 ⟶ Risk Score = 4 ⟶ Low (L)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	หากคะแนน > 6 ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
KRI – Leading	1. ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ ≥ 80% (Tolerance: 70–79%) 2. ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ≥ 90% (Tolerance: 80–89%)
KRI – Lagging	1. จำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอก ≤ 5 ครั้งต่อรอบ 2. คะแนนการประเมิน ITA ≥ 85 คะแนน (Tolerance: 75–84 คะแนน)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	1) ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี 2) สร้าง/หรือจัด คู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี Compliance ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) พัฒนาระบบสำหรับด้านกฎหมาย 4) จัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองคลัง/กองตรวจสอบภายใน/ฝ่ายกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารของ สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานมหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางดังนี้:

- **ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักงานมหาวิทยาลัยสู่ทุกกอง/หน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย**
    - ส่งต่อแผนบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดและที่สำนักงานมหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกกอง/หน่วยงาน
    - เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางเดียวกันทั้งสำนักงานและเชื่อมโยงกับระดับมหาวิทยาลัย (Enterprise-wide Alignment)
- **แต่ละกอง/หน่วยงานมีส่วนรวมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ของสำนักงานมหาวิทยาลัย
    - ต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
    - ต้องพิจารณาประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของกอง/หน่วยงาน
    - ต้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานมหาวิทยาลัยและของกอง/หน่วยงาน
- **กระบวนการอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย**
    - แผนบริหารความเสี่ยงต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสำนักงานมหาวิทยาลัย
- **รายงานผลต่อมหาวิทยาลัย 3 ครั้งต่อปี**
    - รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน
    - เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตาม และทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย “มีการปฏิบัติจริง” และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที โดยสำนักงานมหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางดังนี้:

- **กำหนดและติดตามผล KRI (Key Risk Indicators)**
    - ใช้ KRI เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)
    - ตรวจสอบแนวโน้มความเสี่ยงว่ามีความรุนแรงเพิ่มขึ้นหรือไม่
    - ใช้ประกอบการตัดสินใจปรับแผนควบคุมความเสี่ยง
- **ติดตามการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ**
    - ตรวจสอบว่ากิจกรรมควบคุม (Control Activities) ดำเนินการตามที่กำหนดหรือไม่
    - ประเมินความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- **ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)**
    - เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite / Risk Tolerance)
    - ตรวจสอบว่าความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้หรือยัง
- **ประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนด**

- ตรวจสอบว่าผลลัพธ์สอดคล้องกับ KPI / KRI / เป้าหมายของแผนหรือไม่

- **ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง**
  - ปรับกลยุทธ์หรือกิจกรรมควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
  - เพิ่มมาตรการใหม่หากพบความเสี่ยงเกิดขึ้นซ้ำหรือมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น
- **รายงานผลตามรอบระยะเวลาที่กำหนด**
  - รอบ 6 เดือน (เมษายน)
  - รอบ 9 เดือน (กรกฎาคม)
  - รอบ 12 เดือน (ตุลาคม – รายงานประจำปี)
- **รายงานข้อมูลกิจกรรมและผล KRI**
  - รายงานกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผน
  - รายงานผล KRI และแนวโน้มความเสี่ยง
- **วิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยง**
  - ✔ เป็นไปตามแผน
  - ✔ ต้องปรับแผน
  - ✔ ต้องปรับกิจกรรมควบคุม
- **ประเมินระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการ (Post-Implementation Risk Level)**
  - เพื่อยืนยันว่ามาตรการควบคุมมีประสิทธิผล
  - ใช้ประกอบการวางแผนรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยง
สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569



แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1	ไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า	(Strategic Risk)	3	4	12	สูง	2	3	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEx 2. การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน 3. ระบบข้อมูลและเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ทันสมัย 4. ขาดการกำกับติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR ภายในระยะเวลาที่กำหนด	≤ 80%	≥ 80%	1. จัดทำ EdPEx Readiness Roadmap พร้อม Timeline และ Milestone	กองพัฒนาคุณภาพ	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
													ร้องละบุคลากรเข้ารวมการอบรม EdPEx ของบุคลากรเป้าหมาย	≤ 75%	≥ 75%	2. จัดวิพากษ์ หรือ/จัดทำการประเมินจำลอง (Mock Assessment) ทุก 6 เดือน เพื่อทดสอบความพร้อม	คณะทำงาน EdPEx	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
F1	ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	(Financial Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. การบริหารงบประมาณ (Budget Management): ขาดการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง 2. โครงสร้างรายได้ (Revenue Structure): พึ่งพิงงบประมาณจากรัฐมากเกินไป ขณะที่รายได้จากค่าเล่าเรียนและบริการวิชาการยังไม่สมดุล 3. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management): ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงขึ้นต่อเนื่อง และขาดการปรับโครงสร้างบุคลากรให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 4. ระบบการเงินและการควบคุมภายใน (Financial System & Internal Control): ระบบการเงินยังไม่ทันสมัย ขาดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้การติดตามและควบคุมไม่คล่องตัว 5. การสื่อสารและการรายงาน (Communication & Reporting): ขาดระบบ Early Warning ที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถรับรู้ความเสี่ยงได้ทันท่วงที	รายได้จากการดำเนินงานลดลงต่อเนื่อง	ลดลงไม่เกิน 3% ต่อปี	ลดลง 4–7% ต่อปี	1. การติดตามตัวชี้วัดทางการเงินแบบ Real-time ด้วยระบบดิจิทัล 2. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน 3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ครอบคลุมและทบทวนประจำ 4. จัดทำกองทุนหมุนเวียน เพื่อรองรับความผันผวน	กองคลัง /กองแผนงาน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
													ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่ารายได้	≤ 5%	≤ 6-10%			
													กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบอย่างต่อเนื่อง	ติดลบระยะสั้นไม่เกิน 1 ไตรมาส	ติดลบระยะสั้นไม่เกิน 2 ไตรมาส	5. พัฒนา Digital Finance Dashboard		ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																6) ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้ 7) ขยายพันธมิตรทางการเงินและวิชาการ เพื่อเพิ่มรายได้ใหม่		ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
O1	บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	(Operational Risk)	3	3	9	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	1. บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ขาดการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบริการอย่างต่อเนื่อง 3. ระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุม	1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล	≥ 80%	≥ 70%	1. จัดทำ Digital & Service Skills Roadmap	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																2. สร้าง Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม Customer-Centric	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี
C1	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	(Compliance Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ป้องกัน/ ลดความเสี่ยง	1. บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจหรือไม่แม่นยำในกฎระเบียบที่ต้องถือปฏิบัติ 2. ระบบการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานยังเป็น Manual ทำให้เสี่ยงต่อความผิดพลาด 3. การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน 4. ขาดระบบติดตามและแจ้งเตือน (Early Warning System) ที่ชัดเจน	ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80%	≥ 70-79%	1. ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี 2. สร้าง/หรือจัดคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี Compliance ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	กองคลัง กองตรวจสอบภายใน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
													ร้อยละการจัดทำเอกสารหลักฐานตามกำหนดเวลา (ด้านการเงินการคลัง)	≥ 90%	≥ 80-89%	3. พัฒนาระบบสำหรับด้านกฎหมาย 4. จัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย	ฝ่ายกฎหมาย	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า	2 กิจกรรม
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	7 กิจกรรมย่อย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	2 กิจกรรม
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	4 กิจกรรม

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	15	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	4	ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสำนักงานมกาวิทยาลัย คราวประชุมครั้งที่ 7/2569 เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2569

ภาคผนวก


Accept
RISK
Management
Control
Mitigate
Transfer
Avoid
Reduce
trategy



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๑๔๐๘/๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

อนุสนธิตามคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๒๖๔/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ไปแล้ว นั้น

เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงและแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่ ประกอบกับมีกรรมการเกษียณอายุ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ และมาตรา ๓๘ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ๒๖๔/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

๑. อธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๕. หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๖. หัวหน้างานประชุม กองกลาง	เลขานุการ

ให้คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ ดังนี้

(๑) วางแผน บริหารจัดการ กำหนดแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย

(๒) ให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานด้านแผนงาน ด้านบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคล และงบประมาณของกองต่าง ๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

(๓) ด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานมหาวิทยาลัย

(๔) งานอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้