

ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยพะเยา



มนธิรา กัณฑ์คำ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษาดำเนินงาน ได้พิจารณาการศึกษา  
ต้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยพะเยา” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
(ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัตน์)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาดำเนินงาน

พฤษภาคม 2556



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเป็นอย่างยิ่ง เพราะได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชยมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ รองศาสตราจารย์เปรมวิทย์ วิวัฒน์เศรษฐ์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.สันติ บุรณะชาติ มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งท่านเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยค้นคว้าด้วยตนเอง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ หัวหน้าและบุคลากรหน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลและอนุเคราะห์เอกสารที่เป็นประโยชน์ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา จนประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ คณะอาจารย์และบุคลากรวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการประสานงานในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ อาจารย์ บุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวและเพื่อนของผู้ศึกษาทุกคนที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือด้วยความเข้าใจทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี และหากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ มีคุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ผู้ศึกษาขออุทิศคุณความดีที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มอบให้แก่ พระคุณของบุพการี ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้ศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

มนธิรา กันธะคำ

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า</b>	มนธิรา กัณธะคำ
<b>ที่ปรึกษา</b>	ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555
<b>คำสำคัญ</b>	ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระดับของความเข้าใจ ปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษพบว่า ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา โดยรวม 8 ด้าน มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะเห็นว่า ด้านการกำหนดนโยบาย มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นด้านการประเมินความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นด้านการระบุความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นด้านกิจกรรมการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาเป็นด้านการรายงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาเป็นด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง และน้อยที่สุด คือ ด้านการออกแบบการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง

<b>Thesis Title</b>	COMPREHENSION OF STAFF FOR THE RISK MANAGEMENT PROCESS IN UNIVERSITY OF PHAYAO
<b>Author</b>	Montira Kantakum
<b>Advisor</b>	Dr.Sunthorn Khlaium
<b>Academic paper</b>	Independent Study M.Ed. in Educational Administration, University of Phayao, 2012
<b>Keywords</b>	Comprehension of staff for the risk management process

### ABSTRACT

The objectives of this study is to investigate about the level of comprehension, problem statement and suggestions of 59 the University of Phayao's staffs in the risk management. The questionnaires were conducted to collect the data and analyzed by percentage, frequency, mean and standard deviation. The results of this study found that the comprehension level of the University of Phayao's staffs in the 8 parts of risk management process of is in the medium level. Consideration in each part found that the comprehension in the high level were as follows. The first comprehension of the risk management is the policy formulation, the second is the risk assessment, the third is the internal control practices and the last is the risk identification. For the comprehension in the medium level by descending order are the control activities is the most comprehension level, the second is the reporting, the third is the monitoring of risk management and the last one is the internal control design.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา .....	6
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	7
ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา .....	7
ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยพะเยา ปีงบประมาณ 2554 – 2555.....	9
หลักพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง.....	11
คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (2553).....	13
คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา.....	14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
สรุปกรอบแนวคิด .....	39
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	40
ประชากร .....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล.....	44
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้าใจในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงในองค์กรของมหาวิทยาลัยพะเยา.....	47
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการ บริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา .....	61
5 บทสรุป .....	65
สรุปผลการศึกษา.....	65
อภิปรายผลการศึกษา.....	68
ข้อเสนอแนะ .....	71
บรรณานุกรม .....	73
ภาคผนวก .....	76
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย.....	77
ภาคผนวก ข การหาค่า IOC .....	86
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า .....	89

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง .....	18
2	แสดงหลักเกณฑ์การประเมินน้ำหนักตามปัจจัย 3 ด้าน .....	24
3	แสดงเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบระดับความรุนแรงของ ผลกระทบความเสี่ยงของมูลค่าความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ (X1) .....	26
4	แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย (Impact) เชิงปริมาณ (X2) .....	26
5	แสดงเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยงระดับโอกาสในการเกิด เหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ (Y1) .....	27
6	แสดงระดับโอกาสในการเกิดเนื่องจากการควบคุม ติดตามและตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ (Y2) .....	27
7	แสดงจำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารความเสี่ยงของกอง/ศูนย์....	40
8	แสดงจำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะ/ วิทยาลัย.....	41
9	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	45
10	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง โดยรวมทุกด้าน.....	47
11	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการกำหนดนโยบาย .....	48
12	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติ ธรรมาภิบาล .....	50
13	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง.....	52
14	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม.....	54



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
15	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการออกแบบการควบคุม .....	56
16	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการทำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน.....	57
17	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง.....	58
18	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ด้านการรายงาน .....	59



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย .....	17
2 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง .....	22
3 กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	39



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงได้เข้ามามีบทบาทต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า รวมไปถึงเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ดังพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ (พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 9 ตุลาคม 2546, หน้า 2) และสำหรับในสถานศึกษา “ความเสี่ยงทางการศึกษา” ยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญในการนำมาใช้ในวงการศึกษามากนัก ซึ่งแตกต่างจากวงการธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพราะการดำเนินการทางธุรกิจ หากเกิดความผิดพลาดก็หมายถึงความหายนะ ส่วนสถานศึกษาดูเหมือนว่าจะไม่มีทางที่จะเกิดความเสียหายใด ๆ แต่ความเป็นจริงแล้ว ความเสี่ยงทางการศึกษาสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกพื้นที่ ถ้าหากสถานศึกษายังไม่มีการให้ความสำคัญและการดำเนินการที่ปราศจากการบริหารจัดการ ความเสี่ยง สถานศึกษานั้นก็อาจจะเกิดความเสียหายได้เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีระบบบริหารความเสี่ยง ตามตัวบ่งชี้ที่ 7.4 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุม ปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิดเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อมั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน

มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553, หน้า 87-88)

มหาวิทยาลัยพะเยา จึงได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ได้มีนโยบายให้บูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และเพื่อให้มหาวิทยาลัย มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรรวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน มหาวิทยาลัยพะเยาจึงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการออกแบบการควบคุมภายใน ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามการบริหารความเสี่ยง และด้านการรายงาน (คณะอนุกรรมการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา, 2554, หน้า 20-52)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา มีระดับความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้จะนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยพะเยา ให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย

### ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตประชากร  
ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสายวิชาการและพนักงานสายบริการ ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยพะเยา และเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งหมด 59 คน ประกอบด้วย พนักงานสายบริการ จำนวน 41 คน และพนักงานสายวิชาการ จำนวน 18 คน

### 2. ขอบเขตของเนื้อหา

จากการศึกษาผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดโดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการออกแบบการควบคุมภายใน ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามการบริหารความเสี่ยง และด้านการรายงาน

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่

จากการศึกษาผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในพื้นที่ มหาวิทยาลัยพะเยา 19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

จากการศึกษาผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2555 ถึง เดือน กุมภาพันธ์ 2556

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ประชากร หมายถึง พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายบริการ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

ด้านการกำหนดนโยบาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง โดยลดหลั่นลงมาจากระดับมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ วิทยาลัย กอง จนถึงระดับโครงการและกิจกรรม ทั้งนี้ควรปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ด้านการระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม

เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ด้านการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล หมายถึง การกำหนดกิจกรรมของโครงการที่จะดำเนินการ นำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. หลักประสิทธิผล 2. หลักประสิทธิภาพ 3. หลักการตอบสนอง 4. หลักการรับผิดชอบ 5. หลักความโปร่งใส 6. หลักการมีส่วนร่วม 7. หลักการกระจายอำนาจ 8. หลักนิติธรรม 9. หลักความเสมอภาค

ด้านการประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม หมายถึง การระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือก หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

ด้านการออกแบบการควบคุม หมายถึง กรณีที่พิจารณาการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวแล้ว ความเสี่ยงใดยังอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก หน่วยงานต้องออกแบบการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้องค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554

ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน หมายถึง การนำกลยุทธ์มาตรการ หรือแนวทางมาปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่เกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากรiskตามแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือมีการควบคุมแต่ไม่เพียงพอ และออกแบบการควบคุมภายในเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง

ด้านการตรวจติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การตรวจติดตามการประเมินการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การรายงานและติดตามผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

ด้านการรายงาน หมายถึง การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผน

บริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ามีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก เพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบและสั่งการ

### ประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา

1. ใช้เป็นข้อมูลหรือแนวทางในการสร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยพะเยาให้แก่บุคลากร
2. เพื่อนำข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการ ดำเนินงาน ในการตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน
3. นำความรู้จากการศึกษาไปส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับงาน ด้านความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มหาวิทยาลัยพะเยา
4. นำปัญหาหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรเสนอผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงแก้ไขอันจะทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อใช้ในกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากทางอินเทอร์เน็ต หนังสือ ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา
2. ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยพะเยา ปีงบประมาณ 2554 - 2555
3. หลักพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง
4. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (2553)
5. คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปกรอบแนวคิด

#### ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา

เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2553 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มี พระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ขึ้น และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2553 จึงถือได้ว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ได้แยกออกจากมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ อย่างเต็มรูปแบบ ถือได้ว่าเป็นข่าวที่น่ายินดีสำหรับชาวจังหวัดพะเยา ที่มีสถาบันอุดมศึกษาที่มี คุณภาพผ่านการผลิตบัณฑิตและมหาบัณฑิตออกมารับใช้สังคมและประเทศชาติอย่างมากมา โดยด้วยการนำของอธิการบดีและคณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์ที่รุ่ไปข้างหน้า อย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบอย่างแท้จริง ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.มณฑล สงวนเสริมศรี อธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา กล่าวถึง ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยาว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ก่อนได้รับการยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้อยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการกระจายโอกาสและการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ประกอบ

มหาวิทยาลัยได้พิจารณาร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดและสมาชิกผู้แทนราษฎรจังหวัดพะเยา รวมทั้งผู้แทนจากภาครัฐและเอกชน ในการแก้ปัญหาเรื่องรายได้และการศึกษาของประชากร ในจังหวัดพะเยา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ จึงได้จัดโครงการกระจายโอกาสทางการศึกษาสู่จังหวัดพะเยาขึ้น เพื่อตอบสนองนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขยายเขตการศึกษาออกสู่ภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ ในอนาคต ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้พิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ต่อมาคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2539 ได้มีมติให้ใช้ชื่อว่า วิทยาเขต สารสนเทศพะเยา การจัดการเรียนการสอนระยะเริ่มแรกได้ใช้อาคารของโรงเรียนพะเยาพิทยาคม เป็นการชั่วคราว สำหรับสถานที่ตั้งถาวร มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ร่วมกับทางจังหวัดพะเยา จัดหาสถานที่ตั้ง ณ บริเวณ ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประกอบด้วยที่ดินจำนวน 5,727 ไร่ เมื่อการก่อสร้างได้แล้วเสร็จ จึงได้ย้ายมาสถานที่ตั้งถาวรและเปิดการเรียนการสอน ตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ต่อมาเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2550 ในคราวประชุมครั้งที่ 13 (4/2550) สภามหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีมติให้เปลี่ยนชื่อ **“มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา”** เป็น **“มหาวิทยาลัยนเรศวร พะเยา”** ภายใต้การบริหารงานมหาวิทยาลัยนเรศวร พะเยา ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.มณฑล สงวนเสริมศรี ได้จัดทำแผนแม่บท เพื่อรองรับการเป็น มหาวิทยาลัยเอกเทศในอนาคต ทำให้มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ต่าง ๆ รองรับบุคลากรและนิสิต ประกอบด้วย อาคารสำนักงานอธิการบดี อาคารเรียนรวม กลุ่มอาคารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อาคารปฏิบัติการ อาคารหอพักนิสิต อาคารหอพัก อาจารย์ อ่างเก็บน้ำ สนามกีฬากลางแจ้ง กลุ่มอาคารเรียนรวมสำนักหอสมุด กลุ่มอาคาร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ อาคารเรียนและปฏิบัติการวิจัยด้านภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานีไฟฟ้าย่อย และอาคารศูนย์บริการวิชาการจังหวัดเชียงราย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัย ได้สร้างอาคารสถาบันศึกษาและสืบสานศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมล้านนา (ไต) ขึ้นด้วย งบประมาณ 183,700,000 บาท ได้รับการออกแบบโดยอาจารย์จุลทัศน์ กิติบุตร ศิลปินแห่งชาติ สาขาสถาปัตยกรรมไทยร่วมสมัย แบ่งพื้นที่ใช้สอยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ห้องประชุมขนาด 2,800 ที่นั่ง ลานอเนกประสงค์ และห้องสำนักงาน รูปทรงของอาคารเป็นแนวศิลปะล้านนา ร่วมสมัย ซึ่งนำเอาเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของศิลปกรรมล้านนามาปรับประยุกต์ให้เข้ากับอาคาร สมัยใหม่ได้อย่างลงตัว และอาคารสถาบันศึกษาและสืบสานศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรม ล้านนา (ไต) แห่งนี้ จะเป็นสถานที่ที่ใช้สำหรับรับพระราชทานปริญญาบัตรให้กับนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยาในอนาคต (มหาวิทยาลัยพะเยา, 2553, สื่อบนออนไลน์)

หลังจากการที่มหาวิทยาลัยพะเยา ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศและได้ทำการ บริหารจัดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยพะเยาแล้ว ยังรวมไปถึงการบริหาร

จัดการในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจึงได้มีการออกประกาศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไว้

### **ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยพะเยา ปีงบประมาณ 2554 – 2555**

ด้วยเห็นสมควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นแนวทางไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา ในส่วนขององค์ประกอบที่ 7 เรื่องการบริหารและจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ 2554 – 2555 ที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

1.1 การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกระดับ ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.4 สร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับบทบาทและ อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

1.5 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

1.6 มีกลไกและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่นำไปสู่การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปีของ ทุกหน่วยงาน

#### 2. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 มีการจัดทำแผนการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2.2 สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ได้รับทราบแผนการบริหารกำลังคนให้เกิดการพัฒนาตนเองที่นำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 กำหนดมาตรการ ให้มีระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่ายเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะการปฏิบัติงาน

2.4 จัดให้มีระบบการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร และนำผลการประเมินไปปรับปรุงกลไกการพัฒนาบุคลากรให้นำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

3. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่)

3.1 จัดทำแผนกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรโดยเฉพาะการเงินและอาคารสถานที่ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3.2 ชี้แจงแผนกลยุทธ์ให้หน่วยงานและบุคลากรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

3.3 การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และจัดให้มีระบบการรายงานทางการเงินที่สามารถตรวจสอบการใช้เงิน และวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยได้

3.4 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ. 2553

3.5 ได้มีการกำหนดมาตรการและกลไกในการใช้และกำกับดูแลอาคารสถานที่ให้มีประสิทธิภาพ

3.6 ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจสำหรับการบริหารทรัพยากรในอนาคต

4. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการผลิตบัณฑิต

4.1 มีการกำหนดแนวปฏิบัติและขั้นตอนการเสนอเปิด ปรับปรุงและปิดหลักสูตร ตลอดจนคณะกรรมการบริหารและรับผิดชอบหลักสูตร เพื่อให้ได้หลักสูตรและการดำเนินการหลักสูตรได้มาตรฐานมีคุณภาพ และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

4.2 มีการกำหนดนโยบายการผลิตบัณฑิตของนิสิตในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และกลุ่มสังคมศาสตร์ของหลักสูตร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการผลิตบัณฑิต และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

4.3 มีการดำเนินการหลักสูตรเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม การสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ และเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการดูแลรักษาสุขภาพ โดยการกำหนดการบริหารจัดการหลักสูตรในหมวดวิชาศึกษาทั่วไปร่วมกันของมหาวิทยาลัย

4.4 กำหนดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนิสิตต่อการเรียนการสอน ตลอดจนสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตนิสิต เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.5 กำหนดจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อรักษา ส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4.6 กำหนดภาระงานด้านการเรียนการสอน เพื่อให้อาจารย์ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการจัดการศึกษา นอกเหนือจากความสามารถทางวิชาการ ตลอดจนแผนการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นไปตามที่กำหนด

4.7 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้บริการด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยพะเยา, 1 มีนาคม 2554)

### หลักพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยความเสี่ยงมีความสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ ดังนี้

1. ความเสี่ยงต่อการดำเนินการที่ขาดทุน ผลการดำเนินงานที่ขาดทุนขององค์การแสวงหากำไรที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บริหาร หรือเกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่คาดฝัน อาจนำไปสู่ความล้มละลายขององค์การได้ ส่วนองค์การทางการศึกษาถึงแม้ไม่ได้เป็นองค์การแสวงหากำไร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อความชะงักหรือล้มเหลวได้

2. ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ หากผิดพลาดในนโยบาย ย่อมส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนา หากเป็นระดับโครงการก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ มักจะเกิดจากการไม่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ ไม่ได้คำนึงถึงจุดคุ้มทุน หรือมีการทุจริตคอร์รัปชันให้เห็นอยู่เนือง ๆ โดยเฉพาะโครงการของภาครัฐที่ประสบความล้มเหลว

3. ความเสี่ยงต่อความเชื่อถือว่าว่างใจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหารจะส่งผลถึงกระแสนิยมและความไว้วางใจของสาธารณชน (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 152-153)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้

โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิต

และทรัพย์สิน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด Likelihood (ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง) และผลกระทบ Impact (ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะ

เกิดขึ้นในขนาดที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2550, หน้า 7 – 8)

### คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (2553)

ได้ระบุไว้ใน ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง มีคำอธิบายตัวชี้ คือ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในขนาด อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบัน เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553, หน้า 87 – 88)

## คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา

### ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

#### 1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและการบริหารงาน

#### 2. กลไกด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว บุคลากรทุกคน ทุกระดับในมหาวิทยาลัย ควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้ง การได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจดังกล่าว ต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

##### 2.1 ความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

##### 2.2 พื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง อาจพิจารณาได้จากประเด็น ดังนี้

1. การสนับสนุน หรือการมีส่วนร่วมที่แต่ละบุคคลมีต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2. การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด



### 3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการกำหนดกระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตามและรายงานความเสี่ยง ให้เป็นระบบและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### 4. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากกำหนดให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบแล้ว จำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย ทราบถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ องค์กร รวมทั้งชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการ บริหารความเสี่ยง และเมื่อดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา เพื่อให้สามารถ จัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

### 5. การวัดผลบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการวัดผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรูปแบบของการวัดผล การบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการใน 2 รูปแบบ ควบคู่กันไป ประกอบด้วย

5.1 การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.2 การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร หน่วยงาน หรือของแต่ละบุคคล

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

### **โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

มหาวิทยาลัยกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ คือ

#### **1. ระดับมหาวิทยาลัย**

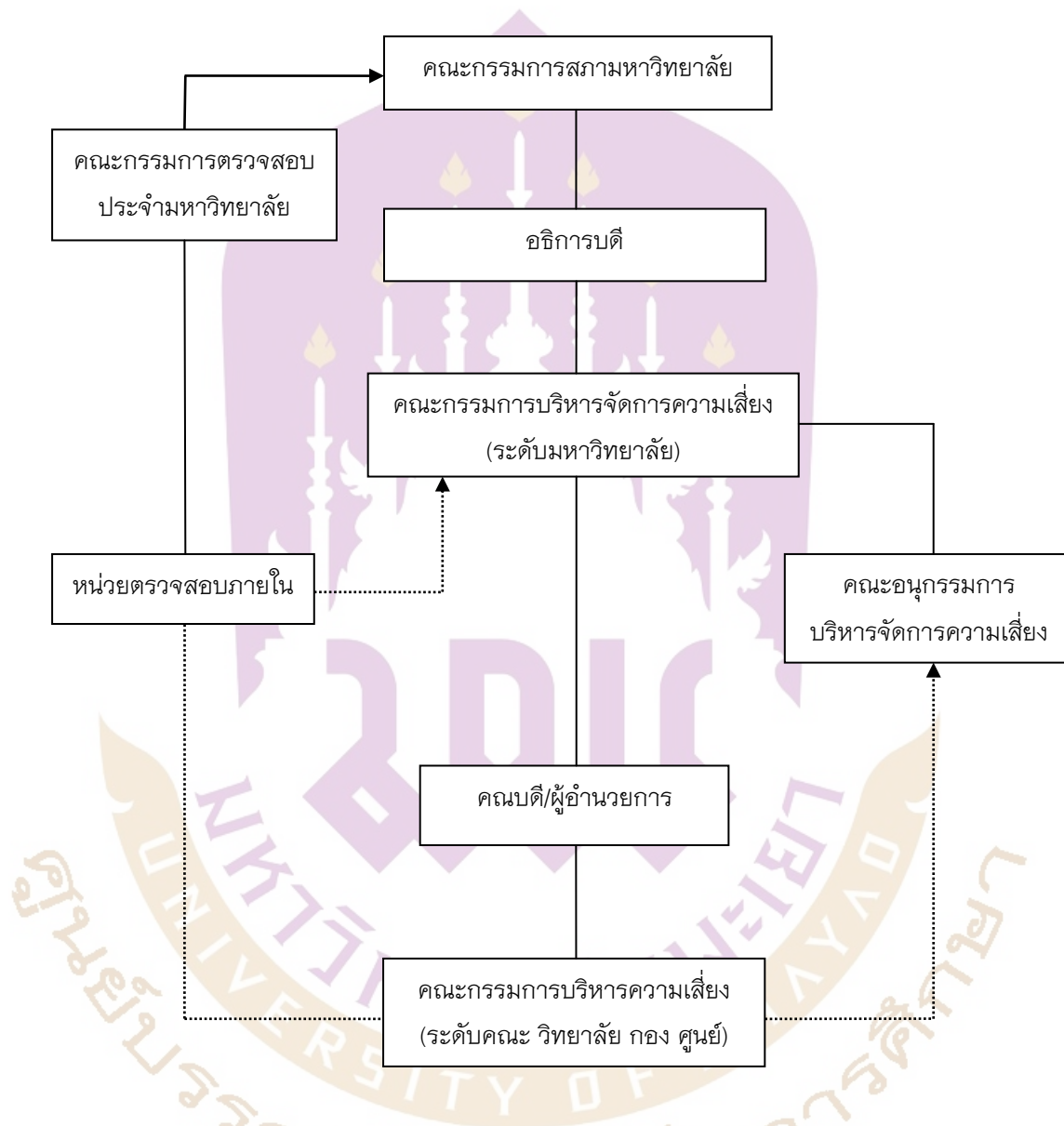
รับผิดชอบโดยคณะกรรมการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอธิการบดี โดยมีหน่วยตรวจสอบภายในเป็นฝ่ายเลขานุการ

#### **2. ระดับคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์**

รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์ เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี หรือผู้อำนวยการ



โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง  
ระดับมหาวิทยาลัย



ภาพ 1 โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ: ———— สายบังคับบัญชา  
 - - - - - สายการประสานงานการประเมินและรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ตาราง 1 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> </ol>
คณะกรรมการตรวจสอบภายในประจำมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>การประเมินความเสี่ยงและการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารของผู้บริหาร และปราบปรามการทุจริตรั่วไหลในขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการของส่วนราชการ</li> <li>สอบทานความเหมาะสมและเพียงพอของระบบการควบคุมภายในร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน และเสนอแนะมาตรการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และคณะกรรมการพัฒนาการปฏิรูปราชการ (ก.พ.ร.) ทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> <li>เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>

## ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (ระดับมหาวิทยาลัย)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำกับดูแลการจัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>2. กำกับดูแลการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อเหตุการณ์</li> <li>3. กำกับดูแลการดำเนินการรวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือลดโอกาสที่จะระบุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง ทั้ง 5 ด้าน</li> <li>4. กำกับดูแลการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กำหนดมาตรการในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านบริหารความเสี่ยงและดำเนินการแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>5. กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>6. ติดตาม ตรวจสอบ สรุปผลการดำเนินงาน กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ</li> <li>7. ให้ข้อเสนอแนะ และหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>8. ในกรณีจำเป็น ให้แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม</li> <li>9. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่ออธิการบดีทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> <li>10. จัดทำรายงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) ต่ออธิการบดี</li> </ol>

## ตาราง 1 (ต่อ)

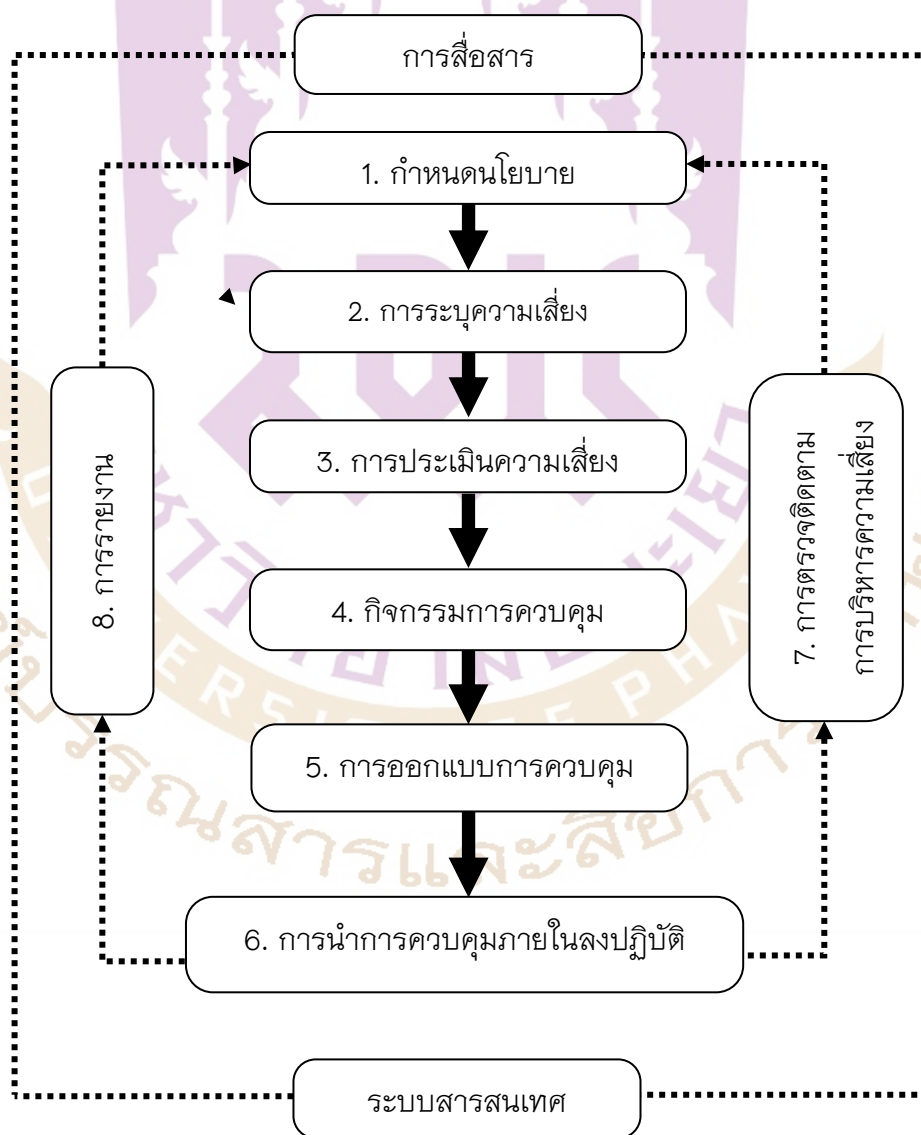
ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในหน่วยงาน</li> <li>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</li> <li>3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> <li>5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ระดับคณะวิทยาลัย กอง ศูนย์)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</li> <li>2. รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>4. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</li> <li>5. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทุกสิ้นปีงบประมาณ (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</li> </ol>
คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> <li>2. วิเคราะห์และพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> </ol>

## ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>3. ประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และแผนกิจกรรมและลดระดับความเสี่ยง และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>4. ดำเนินการกิจกรรมลดระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และจัดทำสรุปและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</p> <p>5. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อเหตุการณ์</p> <p>6. ในกรณีจำเป็นให้แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม</p> <p>7. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และนำเสนอให้กรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปปรับแผนการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป</p> <p>8. รวบรวมและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย และเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการจัดส่งรายงานฯ ให้กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ กรมบัญชีกลางต่อไป</p>
หน่วยตรวจสอบภายใน	<p>1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</p> <p>2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี</p>

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรรวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านความเสี่ยง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยพะเยามีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน



ภาพ 2 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง โดยลดหลั่นลงมาจากระดับมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ วิทยาลัย กอง จนถึงระดับโครงการและกิจกรรม ทั้งนี้ควรปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้โครงการและกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

### การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

#### การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม

การพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีปัจจัยการพิจารณา 3 ปัจจัย คือ

1. ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับ
3. การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยแบ่งเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละปัจจัยเป็น 3 ระดับ คือ 1, 2 และ 3 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม และจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยจะคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่ได้ค่าคะแนนความสำคัญของโครงการ/กิจกรรมสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP7 คือ

**ความสำคัญของโครงการ** = ระดับความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือพันธกิจ (A) x ระดับของงบประมาณที่ได้รับ (B) x ระดับของผู้มีส่วนได้เสีย (C)

ตาราง 2 แสดงหลักเกณฑ์การประเมินน้ำหนักตามปัจจัย 3 ด้าน

ปัจจัยพิจารณา	หลักเกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. ความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการ/กระบวนการกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องเพียงบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องครบทุกกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับ	< 100,000 บาท	100,000 – 1,000,000 บาท	> 1,000,000 บาท
3. การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระบุกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ชัดเจน เช่น ประชาชนทั่วไป	ระบุกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนบางกลุ่ม เช่น นิสิต, หน่วยงานรัฐ เป็นต้น	ระบุกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนทุกกลุ่ม เช่น นิสิต ผู้ประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานราชการ กระทรวง บริษัท เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 1. การระบุความเสี่ยง 2. การระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

### 1. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยมหาวิทยาลัย เช่น อุปกรณ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร กลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน ความพร้อมในเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม การเกิดได้โดยมหาวิทยาลัย เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี โดยสามารถเลือกใช้ได้ตาม ความเหมาะสม เช่น

1. การระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
3. การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”
4. การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสำคัญ

## 2. การระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

เป็นการกำหนดกิจกรรมของโครงการที่จะดำเนินการ นำมาระบุความเสี่ยงตามมิติ ธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่

- 2.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 2.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- 2.4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- 2.5 หลักความโปร่งใส (Transparency)
- 2.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- 2.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- 2.9 หลักความเสมอภาค (Equity)

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไป อย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของ หน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน มาตรฐาน 2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4. การจัดลำดับความเสี่ยง

### 1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 = สูงมาก      4 = สูง  
3 = ปานกลาง    2 = น้อย  
1 = น้อยมาก

**ตาราง 3 แสดงเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของมูลค่าความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ (X1)**

ระดับ	ผลกระทบ	ค่าอธิบาย
5	สูงมาก	1,000,001 บาท ขึ้นไป
4	สูง	500,001 – 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	100,001 – 500,000 บาท
2	น้อย	10,001 – 100,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

**ตาราง 4 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย (Impact) เชิงปริมาณ (X2)**

ระดับ	ผลกระทบ	ค่าอธิบาย
5	สูงมาก	> 20%
4	สูง	< 20 – 40%
3	ปานกลาง	< 40 – 60%
2	น้อย	< 60 – 80%
1	น้อยมาก	> 80%

ตาราง 5 แสดงเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ (Y1)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 ปีต่อครั้ง (เกิดแน่นอน)
4	สูง	2 ปีต่อครั้ง
3	ปานกลาง	3 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตาราง 6 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเนื่องจากมีการควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ (Y2)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทุก 6 เดือน
4	สูง	ทุก 3 เดือน
3	ปานกลาง	ทุก 1 เดือน
2	น้อย	ทุก 2 สัปดาห์
1	น้อยมาก	ทุกสัปดาห์

## 2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่า ก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะ  
ทำให้หน่วยงานทราบว่า มีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

### 4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง และการประเมินการควบคุม

##### 1. การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง

เป็นการระบุว่า มีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบ ความเสี่ยงทางเลือก หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก รวมเรียกว่า 4T's Strategies โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

### 1.2 Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Transfer)

การกระจาย/โอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

### 1.3 Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ/การปฏิบัติงาน/การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

### 1.4 Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณนี้ เป็นต้น

## 2. การประเมินการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

2.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

2.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงภัยให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วแต่ละหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิม ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นแล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

#### ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบการควบคุม

ในกรณีที่พิจารณาการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวแล้ว ความเสี่ยงไดยังอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก หน่วยงานต้องออกแบบการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้องค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

#### ขั้นตอนที่ 6 การนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแนวทางมาปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่เกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงตามแผนงาน งาน โครงการ



และกิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือมีการควบคุมแต่ไม่เพียงพอ และ ออกแบบการควบคุมภายในเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นการช่วยเสริมการทำงานตามแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม หรือภาระงาน ที่ปฏิบัติอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือเหตุที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมีเหตุผล

### **ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง**

การติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย

1. การรายงานและติดตามผล 2. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 3. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

#### **1. การรายงานและติดตามผล**

การรายงานและติดตามผล มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) ในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง รายงานตามแบบรายงาน NU.RM-R3 และรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

ครั้งที่ 1 ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม (รายงานภายในวันที่ 30 ของเดือนถัดไป)

ครั้งที่ 2 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน (รายงานภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป)

1.2 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้น ระหว่างดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสี่ยงที่พบใหม่ โดยจัดทำรายงานทันทีเมื่อพบความเสี่ยงต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

#### **2. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง**

2.1 การประเมินผลตามตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง คือ “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง”

2.2 การจัดทำรายงานการประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ

ต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

### 3. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง โดยการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

#### ขั้นตอนที่ 8 การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ามีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบและสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหาร

ดังนั้น ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้บริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา การควบคุมภายใน และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ด้วยการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

#### 1. ระดับมหาวิทยาลัย

การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามคำสั่งรบบฯ (รายตัวชี้วัด) และรายงานผลต่อสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งดังที่ปรากฏในภาคผนวก และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่เสนอความเห็นชอบต่ออธิการบดี และจัดส่งให้กับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ประกอบด้วย

แบบ UP.RM – R1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบ UP.RM – R2 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบ UP.RM – R3 รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

## 2. ระดับคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์

ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ประกอบด้วย

แบบ UP.RM 1-1 แผนการบริหารความเสี่ยงคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์

แบบ UP.RM 2-1 รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์ (คณะอนุกรรมการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา, 2554, สื่อบนออนไลน์)

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง (4Ts) เป็นกลยุทธ์ที่จำง่าย ใช้ง่าย สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 แบบ ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

4. การกำจัดความเสี่ยง (Terminate risk) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น (หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552, หน้า 17-18)

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission)

การควบคุมในตามแนวคิดของ COSO เป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ในระดับสากล เป็นการควบคุมภายใน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ลักษณะการควบคุมภายในของ COSO แบ่งการควบคุมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การควบคุมแบบเป็นทางการ (Hard Controls) เป็นการควบคุมที่มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นการกระทำเพื่อการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

2. การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ (Soft Controls) เป็นการควบคุมที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เกิดขึ้นด้วยค่านิยมที่ดี ความเปิดเผย ความไว้วางใจ ความร่วมมือกัน ความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ภาวะความเป็นผู้นำ และจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและมองเห็นได้ไม่ชัดเจน

กระบวนการตัดสินใจให้มีระบบการควบคุมภายในลักษณะใด จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เหมาะสมและได้ดุลพินิจอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยในการพิจารณาตัดสินใจให้มีระบบการควบคุมภายใน มี 3 ประการ ดังนี้

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความเสียหาย เป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสียหาย การสูญเสีย และวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ของการเกิดความเสี่ยงนั้น มีมากน้อยเพียงใด

2. ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย เป็นการพิจารณาว่า ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นนั้น จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหายรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. ค่าใช้จ่ายในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง เป็นการพิจารณาประโยชน์และความคุ้มค่าจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจมีระบบการควบคุมภายใน (ฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ, 2552, สืบออนไลน์)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนลธิชา แสงวัง (2553) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็น ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่วนมากไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มี 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน โดยมีแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ จัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

ไพรวลัย คุณาสถิตชัย (2553) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการติดตามผลการประเมินผลความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ 1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง 4) เจ้าหน้าที่มีสมรรถนะในด้านการให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นให้เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและให้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง

อุดม เศษโพธิ์ สุริย์พันธุ์ วรพงศธร และสิริมาส หมื่นสาย (2553) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ มีสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบการบัญชี ด้านระบบเอกสารและประชาสัมพันธ์ สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงของนักศึกษาและอาจารย์ทั้งหมด พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการจัดส่งเอกสารตำราเรียนและผลการสอบล่าช้า สำหรับกลุ่มอาจารย์ผู้สอนปริญญาตรี มีสภาพปัญหา คือ ระยะเวลาการบรรยายน้อยเกินไป ตารางบรรยายสรุปจัดตารางในกระบวนวิชาที่มีคนลงทะเบียนน้อยแต่จัดอาจารย์มาสอน สภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบที่พบจากตัวอย่างทุกกลุ่มในงานวิจัยนี้ ถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ข้อมูลนี้จะใช้เป็นแนวทางในการช่วยลดสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยเป็นแนวทางในการหามาตรการในการพัฒนางานบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพอันก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ ในอนาคตต่อไป

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมือง และในแต่ละภูมิภาค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการ

บริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ พงศ์กิตติธัช (2553) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. ปัญหาการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อย ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

3. ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

4. ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

5. ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่า โรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

6. ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ไม่แตกต่างกัน

ปริวิตา ผลพิทกแพง (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพมีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก ด้วยการทำเนิงานของโรงพยาบาลมีความเสี่ยงและโอกาส

ผิดพลาดเกิดขึ้นได้ โดยที่บริการของโรงพยาบาลเกี่ยวกับชีวิตของผู้ป่วย โรงพยาบาลวิชาชีพซึ่งมีหน้าที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง จึงจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2. โรงพยาบาลวิชาชีพมีการปฏิบัติกิจกรรม โดยรวมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า โรงพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการประเมินผลอยู่ในระดับมาก

3. โรงพยาบาลวิชาชีพที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความรู้ความเข้าใจตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล แตกต่างกัน 3 ปัจจัย คือ อายุ ประเภทของพยาบาล และการได้รับการอบรมในสถานที่ที่แตกต่างกัน

4. โรงพยาบาลวิชาชีพที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลแตกต่างกัน 3 ปัจจัย คือ เพศ ประเภทของพยาบาลและการได้รับการอบรมในสถานที่ที่แตกต่างกัน

5. ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยกับระดับการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพด้านการจัดการกับความเสี่ยง

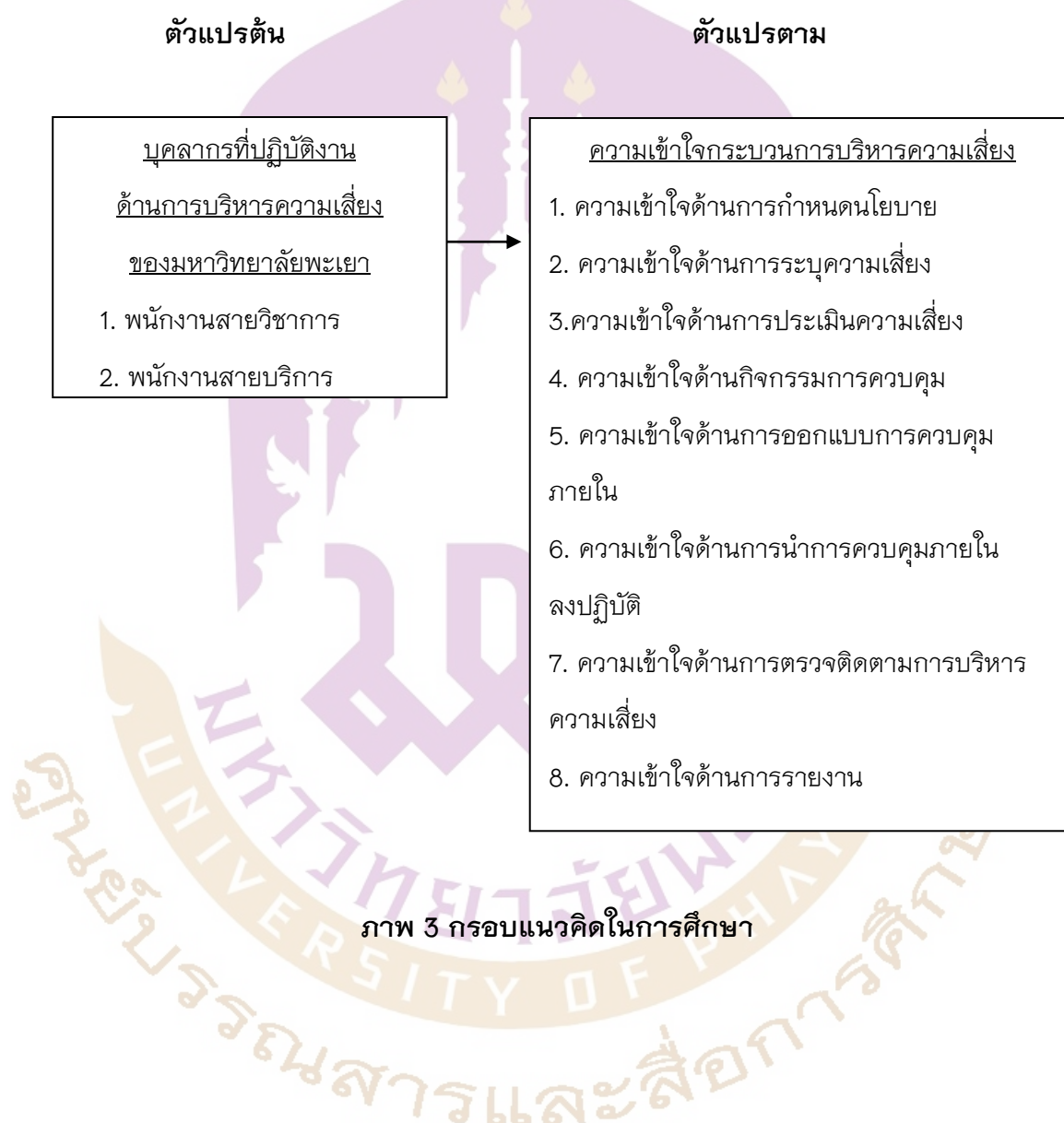
6. ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุดกับระดับการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมทั้ง 4 ด้าน

กฤตยาวิดี เกตุวงศา (2553) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณลักษณะองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง วางแผนทรัพยากรขององค์กรและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประโยชน์สูงสุด โดยองค์กรที่ต้องการประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณลักษณะองค์กรด้านการจัดคนเข้าทำงาน โครงสร้างขององค์กร ระบบและวิธีปฏิบัติงานและด้านทักษะการทำงาน



### สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจาก กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยพะเยา คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสายวิชาการและพนักงานสายบริการที่ทำงานในมหาวิทยาลัยพะเยา และเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งหมด 59 คน พนักงานสายวิชาการ จำนวน 18 คน และพนักงานสายบริการ จำนวน 41 คน

#### ตาราง 7 แสดงจำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารความเสี่ยงของกอง/ศูนย์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
1. กองกลาง	2
2. กองการเจ้าหน้าที่	2
3. กองกิจการนิสิต	2
4. กองคลัง	2
5. กองบริการการศึกษา	2
6. กองแผนงาน	1
7. กองอาคารสถานที่	2
8. กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา	1
9. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา	2
10. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา	2
11. ศูนย์ให้บริการและสนับสนุนนิสิตพิการ	1

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
12. ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2
13. วิทยาเขตเชียงราย	1
14. โครงการจัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา (ไต)	1
15. โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์	1
16. โรงเรียนสาธิต	1
<b>รวม</b>	<b>25</b>

ตาราง 8 แสดงจำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของคณะ/  
วิทยาลัย

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
1. คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ	2
2. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3
3. คณะนิติศาสตร์	3
4. คณะพยาบาลศาสตร์	2
5. คณะแพทยศาสตร์	2
6. คณะเภสัชศาสตร์	2
7. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์	2
8. คณะวิทยาศาสตร์	2
9. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	2
10. คณะวิศวกรรมศาสตร์	3
11. คณะศิลปศาสตร์	2
12. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์	2
13. คณะสหเวชศาสตร์	2
14. คณะทันตแพทยศาสตร์	1
15. วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อม	2
16. วิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง	2
<b>รวม</b>	<b>34</b>

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรเพื่อใช้ในกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการออกแบบการควบคุมภายใน ด้านการควบคุมภายในลงปฏิบัติ ด้านตรวจติดตามการบริหารความเสี่ยง ด้านการรายงาน

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่เกี่ยวกับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการควบคุม ด้านการออกแบบการควบคุมภายใน ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามการบริหารความเสี่ยง และด้านการรายงาน

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยใช้แบบสอบถามและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิธีการและรวบรวมคำถามจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างคำถามที่ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความเหมาะสมและถูกต้องสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่นำมาใช้
3. นำร่างแบบทดสอบไปทดสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และลักษณะของข้อความที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายพัฒนาและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3.2 ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาศึกษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

3.3 รองศาสตราจารย์เปรมวิทย์ วิวัฒน์เศรษฐ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา จากนั้นไปหาค่า IOC ซึ่งมีค่า  $\geq 0.5$

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับประชากรต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือนำส่งจากวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยพะเยา ถึง หัวหน้าส่วนงานในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานสายวิชาการและพนักงานบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา และเก็บคืนด้วยตนเองโดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 15 วัน

3. ตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency)

##### เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

4.21 – 5.00 = ระดับความเข้าใจความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก

3.41 – 4.20 = ระดับความเข้าใจความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง

2.61 – 3.40 = ระดับความเข้าใจความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

1.81 – 2.60 = ระดับความเข้าใจความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

1.00 – 1.80 = ระดับความเข้าใจความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อศึกษาระดับความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บ ข้อมูลจากประชากรที่เป็นพนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายบริการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 59 คน โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้า มีจำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายใน องค์การของมหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้าง ความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา

#### ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังปรากฏ ในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	25	42.40
2) หญิง	34	57.60
รวม	59	100.00
2. อายุ		
1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	2	3.40
2) 26 – 30 ปี	9	15.30
3) 31 – 35 ปี	24	40.70
4) 36 – 40 ปี	12	20.30
5) 41 – 45 ปี	6	10.20
6) 46 – 50 ปี	2	3.40
7) 50 ขึ้นไป	4	6.80
รวม	59	100.00
3. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	23	39.00
2) ปริญญาโท	29	49.20
3) ปริญญาเอก	7	11.80
รวม	59	100.00
4. ประเภทพนักงาน		
1) พนักงานสายบริการ	41	69.50
2) พนักงานสายวิชาการ	18	30.50
รวม	59	100.00
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง		
1) 1 – 3 ปี	45	76.30
2) 4 – 6 ปี	4	6.80
3) 7 – 9 ปี	3	5.08
4) 10 ปีขึ้นไป	7	11.90
รวม	59	100.00

จากตาราง 9 สามารถอธิบายลักษณะสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้  
เพศ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 57.60 และเพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4

อายุ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่างอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมาอายุ 26-30 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 รองลงมาอายุ 41-45 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 รองลงมาอายุ 50 ขึ้นไป มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีจำนวน 2 คน กับอายุ 46-50 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 รองลงมาในระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และการศึกษาในระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 ตามลำดับ

ประเภทของพนักงาน ประชากรในการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประเภท พนักงานสายบริการ มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 รองลงมาเป็นพนักงานสายวิชาการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จากประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-3 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 รองลงมาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 4-6 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 3-7 ปี มีจำนวน 3 คน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
ในองค์กรของมหาวิทยาลัยพะเยา

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง โดยรวมทุกด้าน

ด้าน	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. ด้านการกำหนดนโยบาย	3.51	.533	สูง
2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ตามมิติธรรมาภิบาล	3.43	.552	สูง
3. ด้านการประเมินความเสี่ยง	3.49	.509	สูง
4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม	3.37	.629	ปานกลาง
5. ด้านการออกแบบการควบคุม	3.17	.632	ปานกลาง
6. ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ ในหน่วยงาน	3.44	.601	สูง
7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหาร ความเสี่ยง	3.27	.636	ปานกลาง
8. ด้านการรายงาน	3.36	.551	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.38	.580	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยรวมมีความเข้าใจ  
อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ ด้านการกำหนดนโยบาย  
มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.51 รองลงมา เป็นด้านการประเมินความเสี่ยง มีความ  
เข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.49 รองลงมา เป็นด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติ  
ในหน่วยงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.44 รองลงมา เป็นด้านการระบุความเสี่ยง  
และปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมาเป็น  
ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37  
รองลงมา เป็นด้านการรายงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 รองลงมา  
เป็นด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง  
ค่าเฉลี่ย 3.27 และน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการออกแบบการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.17 ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการกำหนดนโยบาย

ด้านการกำหนดนโยบาย	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการกำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยง	3.59	.591	สูง
2. มีความเข้าใจการกำหนดเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยง	3.59	.646	สูง
3. มีความเข้าใจการพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์ ความเสี่ยง	3.58	.563	สูง
4. มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบัน ด้านความสอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์	3.53	.679	สูง
5. มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบัน ด้านงบประมาณที่ได้รับ	3.53	.728	สูง
6. มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบัน ด้านการกำหนดกลุ่มผู้บริการ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.34	.757	ปานกลาง
7. มีความเข้าใจในภาพรวมของ ด้านการกำหนดนโยบาย	3.42	.770	สูง
รวมเฉลี่ย	3.51	.676	สูง

จากตาราง 11 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดนโยบาย โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.51 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมา มีความเข้าใจการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันด้านความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และมีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันด้านงบประมาณที่ได้รับ มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการกำหนดนโยบาย มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 และน้อยที่สุดมีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันด้านการกำหนดกลุ่มผู้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34 ตามลำดับ



ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

ด้านการระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตาม มิติธรรมาภิบาล	3.25	.822	ปานกลาง
2. มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม	3.58	.622	สูง
3. มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน	3.63	.554	สูง
4. มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก	3.54	.597	สูง
5. มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงตาม มิติธรรมาภิบาล	3.24	.773	ปานกลาง
6. มีความเข้าใจในการเลือกใช้วิธีการ และเทคนิคในการระบุความเสี่ยง	3.42	.622	สูง
7. มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติ ธรรมาภิบาล	3.32	.776	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.43	0.681	สูง

จากตาราง 12 พบว่าความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับ 3.43 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมา มีความเข้าใจในการเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมา มีความเข้าใจขั้นตอนการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.25 และน้อยที่สุด มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ



ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง

ด้านการประเมินความเสี่ยง	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการประเมิน ความเสี่ยง	3.47	.679	สูง
2. มีความเข้าใจการวิเคราะห์และ จัดลำดับความเสี่ยงของโอกาสและ ความรุนแรงของผลกระทบจาก เหตุการณ์ความเสี่ยง	3.63	.667	สูง
3. มีความเข้าใจการกำหนดเกณฑ์ที่จะ ใช้ในการประเมินความเสี่ยง	3.42	.593	สูง
4. มีความเข้าใจการจัดทำแผนภูมิ ความเสี่ยง	3.36	.689	ปานกลาง
5. มีความเข้าใจการประเมินโอกาส ที่อาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นและระดับ ความรุนแรงของผลกระทบของ ความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.46	.703	สูง
6. มีความเข้าใจการวิเคราะห์ระดับ ความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของ หน่วยงาน	3.46	.652	สูง
7. มีความเข้าใจการจัดลำดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อ การปฏิบัติงาน	3.49	.598	สูง
8. มีความเข้าใจในภาพรวมของ ด้านการประเมินความเสี่ยง	3.61	.588	สูง
รวมเฉลี่ย	3.49	.646	สูง

จากตาราง 13 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการประเมินความเสี่ยง โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.49 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการประเมินความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา มีความเข้าใจการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.49 รองลงมา มีความเข้าใจขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.47 รองลงมา มีความเข้าใจการประเมินโอกาสที่อาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นและระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.46 รองลงมา มีความเข้าใจการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 และน้อยที่สุด มีความเข้าใจการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 ตามลำดับ



ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม

ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการจัดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง	3.44	.650	สูง
2. มีความเข้าใจการตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็น	3.39	.644	ปานกลาง
3. มีความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า 4T's Strategies	3.24	.727	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	3.44	.702	สูง
5. มีความเข้าใจการกระจาย/โอนความเสี่ยง	3.41	.746	สูง
6. มีความเข้าใจการลด/ควบคุมความเสี่ยง	3.44	.702	สูง
7. มีความเข้าใจการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	3.44	.726	สูง
8. มีความเข้าใจในภาพรวมของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.42	.649	สูง
9. มีความเข้าใจการประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร	3.47	.626	สูง
10. มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)	3.73	3.960	สูง
11. มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control)	3.20	.805	ปานกลาง
12. มีความเข้าใจการควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)	3.17	.813	ปานกลาง
13. มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)	3.15	.847	ปานกลาง
14. มีความเข้าใจในภาพรวมของการประเมินการควบคุมความเสี่ยง	3.27	.739	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.37	.952	ปานกลาง



จากตาราง 14 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมา มีความเข้าใจการประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.47 รองลงมา มีความเข้าใจขั้นตอนการจัดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง มีความเข้าใจการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง มีความเข้าใจการลด/ควบคุมความเสี่ยง และมีความเข้าใจการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.44 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมา มีความเข้าใจการกระจาย/โอนความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมา มีความเข้าใจการตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็น มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของการประเมินการควบคุมความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.27 รองลงมา มีความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า 4T's Strategies มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.24 รองลงมา มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.20 รองลงมา มีความเข้าใจการควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.17 และน้อยที่สุดมีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.15 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการออกแบบการควบคุม

ด้านการออกแบบการควบคุม	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการออกแบบ การควบคุมความเสี่ยง	3.19	.754	ปานกลาง
2. มีความเข้าใจการพิจารณาการจัดการ ความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก	3.36	.737	ปานกลาง
3. มีความเข้าใจองค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การบริหาร บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5	3.14	.776	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจองค์ประกอบระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554	3.03	.787	ปานกลาง
5. มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการออกแบบ การควบคุม	3.14	.601	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.17	.731	ปานกลาง

จากตาราง 15 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย  
พะเยา ด้านการออกแบบการควบคุม โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ  
จากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูง  
หรือสูงมาก มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 รองลงมา มีความเข้าใจขั้นตอน  
การออกแบบการควบคุมความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.19  
รองลงมา มีความเข้าใจองค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี  
ว่าด้วย การบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 และมีความเข้าใจในภาพรวมของ  
ด้านการออกแบบการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.14 และน้อยที่สุด  
มีความเข้าใจองค์ประกอบระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนด  
มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.03  
ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการทำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน

ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติใน หน่วยงาน	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการนำการควบคุมภายใน ลงปฏิบัติในหน่วยงาน	3.39	.670	ปานกลาง
2. มีความเข้าใจในการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือ แนวทางมาปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่เกิด ความเสี่ยง	3.42	.649	สูง
3. มีความเข้าใจในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงที่มีขั้นตอนชัดเจนที่ช่วยเสริม การทำงานตามแผนงาน/งานโครงการ/และ กิจกรรม หรือภาระงานที่ปฏิบัติ	3.46	.678	สูง
4. มีความเข้าใจในการป้องกันโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงหรือเหตุที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างมีเหตุผล	3.51	.653	สูง
5. มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการนำ การควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน	3.42	.675	สูง
รวมเฉลี่ย	3.44	.665	สูง

จากตาราง 16 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย  
พะเยา ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง  
ค่าเฉลี่ย 3.44 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจในการป้องกันโอกาสที่จะเกิด  
ความเสี่ยงหรือเหตุที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง  
ค่าเฉลี่ย 3.51 รองลงมา มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีขั้นตอนชัดเจนที่ช่วย  
เสริมการทำงานตามแผนงาน/งานโครงการ/และกิจกรรม หรือภาระงานที่ปฏิบัติ มีความเข้าใจ  
อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.46 รองลงมา มีความเข้าใจในการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแนวทาง  
มาปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่เกิดความเสี่ยง และมีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการนำ  
การควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 และ  
น้อยที่สุด มีความเข้าใจขั้นตอนการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน มีความเข้าใจ  
อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง

ด้านการติดตามและประเมิน การบริหารความเสี่ยง	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการติดตามและประเมิน การบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการ	3.29	.696	ปานกลาง
2. มีความเข้าใจการเขียนรายงานและติดตามผล ตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	3.24	.751	ปานกลาง
3. มีความเข้าใจการประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์ของ แผนบริหารความเสี่ยง	3.25	.709	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจการจัดทำรายงานการประเมิน ผลการบริหารความเสี่ยง	3.24	.703	ปานกลาง
5. มีความเข้าใจการทบทวนแผนบริหาร ความเสี่ยงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับ การปฏิบัติงานจริง	3.29	.744	ปานกลาง
6. มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการติดตาม และประเมินการบริหารความเสี่ยง	3.29	.696	ปานกลาง
รวม	3.27	.717	ปานกลาง

จากตาราง 17 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย  
พะเยา ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.27 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจขั้นตอนการติดตามและ  
ประเมินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการ มีความเข้าใจการทบทวนแผนบริหาร  
ความเสี่ยงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และมีความเข้าใจในภาพรวมของ  
ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย  
3.29 รองลงมา มีความเข้าใจการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการประเมิน  
ผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.25 และ  
น้อยที่สุด มีความเข้าใจการจัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจ  
อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้าใจในกระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง ด้านการรายงาน

ด้านการรายงาน	N = 59		ระดับความเข้าใจ ความเสี่ยง
	$\mu$	$\sigma$	
1. มีความเข้าใจขั้นตอนการรายงานผล การบริหารจัดการความเสี่ยง	3.32	.628	ปานกลาง
2. มีความเข้าใจการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่า มีความเสี่ยงเหลืออยู่หรือไม่	3.36	.609	ปานกลาง
3. มีความเข้าใจการจัดทำรายงานผล การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมิน คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2554	3.34	.659	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจการรายงานสรุปผล การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	3.36	.609	ปานกลาง
5. มีความเข้าใจการรายงานสรุปผล การดำเนินงานตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงระดับคณะ/วิทยาลัย/กอง/ศูนย์	3.41	.619	สูง
6. มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.39	.588	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.36	.619	ปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการรายงาน โดยรวมมีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีความเข้าใจการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/วิทยาลัย/กอง/ศูนย์ มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมา มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39 รองลงมา มีความเข้าใจการรายงานผลการวิเคราะห์ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงเหลืออยู่หรือไม่ และมีความเข้าใจการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 รองลงมา มีความเข้าใจการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34 และน้อยที่สุด มีความเข้าใจขั้นตอนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 ตามลำดับ



ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา

### 1. ด้านการกำหนดนโยบาย

#### ปัญหา

1. การกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน
2. การแปรความหมายของนโยบายของมหาวิทยาลัย ตามหลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์
3. กำหนดนโยบายไม่ชัดเจน ไม่สามารถนำมาแปรผลเป็นรูปธรรมได้อย่างง่าย
4. นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันกับการเปลี่ยนนโยบาย
5. นโยบายลงไปไม่ถึงผู้ปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับทิศทางผู้บริหาร
7. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อาจมีผลต่อการกำหนดนโยบาย

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีกรอบนโยบายที่ชัดเจน
2. ชี้แนะแนวทางทำแผนนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ให้พนักงานทราบและปฏิบัติตามแนวทางนั้น
3. ทำแผนการกำจัดความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

### 2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

#### ปัญหา

1. ความเข้าใจในธรรมาภิบาล
2. มักกำหนดความเสี่ยงน้อย ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดผลการประเมินไม่ดี ซึ่งจะไปกระทบผู้บริหารได้
3. การพบปะพูดคุยทำความเข้าใจข้ามขีด
4. ขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในระบบงาน บุคลากร

#### ข้อเสนอแนะ

1. ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง

### 3. ด้านการประเมินความเสี่ยง

#### ปัญหา

1. อาจประเมินความเสี่ยง โดยเจ้าหน้าที่ที่ดูแลการจัดทำเอกสารด้านการบริหาร ความเสี่ยงเพียงคนเดียว หรือไม่ก็คน โดยขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน นั้น ๆ
2. กลไกไม่เข้าใจและไม่ทำงาน
3. ยังมีการไม่เข้าใจเรื่องโอกาสและผลกระทบจะเกิดความรุนแรงจากเงินหรือ ความพึงพอใจ
4. การประเมินกระบวนการดำเนินงาน
5. กระบวนการประเมินความเสี่ยง

#### ข้อเสนอแนะ

1. ความเสี่ยงอาจจะมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งอยู่กับสถานการณ์ตามความจำเป็น ความเสี่ยงอาจจะไม่บรรลุผล แต่จะทำให้ปัญหาบรรเทาลงหรือเกิดผลกระทบน้อยที่สุด
2. ในการประเมินความเสี่ยง ควรให้บุคลากรทุกส่วนในหน่วยงานได้มีส่วนร่วม โดยค่าการประเมินที่ได้มาจากค่าเฉลี่ยจากการประเมินของแต่ละส่วนที่มีส่วนร่วม
3. ต้องอบรมให้เข้าใจ

### 4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม

#### ปัญหา

1. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน
2. การกำหนดกิจกรรมควบคุมเยาะ ส่งผลต่อภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมักกำหนดติดตามควบคุมน้อย ๆ
3. กำหนดกิจกรรมควบคุม แต่ไม่มีระบบตรวจสอบ
4. การควบคุมกำกับดูแลตามวัตถุประสงค์
5. การกำหนดกิจกรรมการควบคุม ควรสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### ข้อเสนอแนะ

1. ให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน
2. แต่งตั้งคณะตรวจสอบของคณะ



## 5. ด้านการออกแบบการควบคุม

### ปัญหา

1. ไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการที่ให้อำนาจ
2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน
3. ผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในความหมายของการควบคุม
4. ยังไม่เข้าใจระบบกลไก ระบบที่จะควบคุมได้ถี่ถ้วน
5. M.B.O
6. เป้าหมายที่หน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการจัดทำควบคุมภายในให้เข้าใจมากกว่า ทำตัวอย่างให้ศึกษาแล้วให้ลงมือปฏิบัติ
2. การออกแบบการจัดการบริหารความเสี่ยง อยากรู้ให้แต่ละคณะออกแบบเอง เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูล เพื่อการทำบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลที่สุด
3. ให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน

## 6. ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน

### ปัญหา

1. บางส่วนในหน่วยงานไม่รับทราบ
2. หัวหน้าส่วนงานไม่ให้ความสำคัญ
3. ผู้ปฏิบัติต้องดำเนินการเอง
4. ได้ข้อมูลไม่เต็มที่จากความเป็นจริง
5. การปฏิบัติงานจริงไม่ได้เป็นไปตามแผนการที่ได้จัดทำไว้
6. ผู้บริหารขาดการเอาใจจริงเอาใจกับการปฏิบัติให้เกิดผลจริง
7. ยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องการควบคุมภายใน
8. เห็นว่าเป็นภาระ
9. การประชุมทำความเข้าใจของ Teamwork
10. ความรู้ความเข้าใจต่อระบบควบคุมภายในของผู้ปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. แจ้งให้ทราบรายละเอียดขั้นตอนให้ชัดเจนและทั่วถึง พร้อมทั้งมีมาตรการควบคุมดูแลให้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เคร่งครัด
2. ควรมีการอบรมให้กับหัวหน้างาน เพื่อมีส่วนร่วมในการจัดทำ
3. ต้องมีการใช้นโยบายที่จริงจัง

4. อบรม KM เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

## 7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง

### ปัญหา

1. การรายงานของมหาวิทยาลัยกับของคณะตามรอบไม่เหมือนกัน มหาวิทยาลัยเป็นรอบปีงบประมาณ ส่วนของคณะเป็นตามรอบปีการศึกษา
2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน
3. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงเท่าที่ควร
4. กลไกไม่เข้าใจ และไม่ทำงาน
5. ระบบทำงานได้ไม่เต็มที่ คนตรวจไม่เข้มข้น
6. คนทำน้อยภาระเยอะ
7. ระยะเวลาในการประเมิน

### ข้อเสนอแนะ

1. ให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกส่วนในหน่วยงาน
2. ปรับทัศนคติ
3. ควรติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงานและประเมินผลเป็นรายครั้งจะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

## 8. ด้านการรายงาน

### ปัญหา

1. ได้รับความร่วมมือจากเจ้าของเรื่องล่าช้า
2. แบบฟอร์มไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตลอด
3. ขาดการเอาใจใส่ในผลการรายงาน จึงไม่มีความกระตือรือร้นในการจัดทำรายงาน
4. การเขียนรายงานยังไม่ครบถ้วน

### ข้อเสนอแนะ

1. ต้องมีแบบอย่างที่ดีเป็นตัวอย่าง

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษา เรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษาได้เรียงลำดับหัวข้อดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัย ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถสรุปของการศึกษา ได้ดังนี้

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 57.60 เพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่างอายุ 31-35 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาอายุ 36-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมาอายุ 26-30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 รองลงมาอายุ 41-45 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 รองลงมาอายุ 50 ขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 2 คน กับอายุ 46-50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ ระดับปริญญาโท มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 รองลงมามีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 เป็นพนักงานประเภทพนักงานสายบริการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 รองลงมา เป็นพนักงานสายวิชาการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 รองลงมาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 3-7 ปี จำนวน 3 คน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.1

จากการศึกษาระดับของความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษาพบว่า

ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ในภาพรวม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 ด้านที่ได้ระดับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มากที่สุด คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ค่าเฉลี่ย 3.51 และด้านที่ได้รับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง น้อยที่สุด คือ ด้านการออกแบบการควบคุม ค่าเฉลี่ย 3.17 สามารถแสดงระดับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละด้านโดยจะพิจารณาจากระดับความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มากที่สุดและน้อยที่สุด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปดังนี้

1. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดนโยบาย มากที่สุด คือ ความเข้าใจขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.59 และน้อยที่สุด คือ มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันด้านการกำหนดกลุ่มผู้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 3.34

2. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมชาติมากที่สุด คือ มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน ค่าเฉลี่ย 3.63 และน้อยที่สุด คือ มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ ค่าเฉลี่ย 3.24

3. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการประเมินความเสี่ยง มากที่สุด คือ มีความเข้าใจการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.63 และน้อยที่สุด คือ มีความเข้าใจการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.36

4. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม มากที่สุด คือ มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) ค่าเฉลี่ย 3.73 และน้อยที่สุด คือ มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) ค่าเฉลี่ย 3.15

5. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการออกแบบการควบคุม มากที่สุด คือ มีความเข้าใจการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก ค่าเฉลี่ย 3.36 และน้อยที่สุด คือ มีความเข้าใจองค์ประกอบระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ค่าเฉลี่ย 3.03

6. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน มากที่สุด คือ มีความเข้าใจในการป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตต่ออย่างมีเหตุผล ค่าเฉลี่ย

3.51 และน้อยสุด คือ มีความเข้าใจขั้นตอนการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.39

7. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง มากสุด คือ มีความเข้าใจขั้นตอนการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการ มีความเข้าใจการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และมีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.29 และน้อยสุด คือ มีความเข้าใจการจัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.24

8. ระดับความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการรายงาน มากสุด คือ มีความเข้าใจการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/วิทยาลัย/กอง/ศูนย์ ค่าเฉลี่ย 3.41 และน้อยสุด คือ มีความเข้าใจขั้นตอนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.32

จากการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยา เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความคิดเห็นของประชากรผู้วิจัยได้นำมาจัดรูปแบบในความเรียง และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อนำเสนอดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบาย ควรมีการกำหนดกรอบนโยบายที่ชัดเจนและไม่มี การเปลี่ยนแปลงบ่อย ควรมีการทบทวนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน และควรมีการชี้แนะการทำแผนนโยบายลงสู่การปฏิบัติ พนักงานสามารถทำการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล ควรมีการจัดการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในเรื่องของธรรมาภิบาลและสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงและใช้ในการดำเนินชีวิต ควรสนับสนุนให้กอง/คณะ กำหนดระดับความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความเข้าใจในเรื่องของการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง และควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ด้านการประเมินความเสี่ยง ควรให้บุคลากรหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง ควรมีการจัดการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในเรื่องของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงในแต่ละด้าน ควรมีการจัดอบรมในเรื่องของการประเมินความเสี่ยง เพื่อสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ควรให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม และแบ่งหน้าที่ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมร่วมกัน เพื่อกระจายภาระงานที่เพิ่มขึ้น ควรมี

การจัดการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในเรื่องของการควบคุม ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำคณะในการตรวจสอบกิจกรรมการควบคุม ควรมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ด้านการออกแบบการควบคุม ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการออกแบบ การควบคุมภายใน เพื่อสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและง่ายต่อการปฏิบัติ ควรให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการออกแบบการควบคุม เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วม ในการออกแบบ และมีความเข้าใจไปพร้อม ๆ กัน ควรให้คณะ/กอง มีการออกแบบการควบคุมเอง เพื่อง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลและสอดคล้องกับภาระงานแต่ละที่

6. ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน ควรสนับสนุนให้หัวหน้าแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญในการควบคุมภายในไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นจริง ควรมีมาตรการควบคุมดูแลในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรมีการจัดทำ KM เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง ควรสนับสนุนให้หัวหน้าในหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญและให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ การติดตาม ประเมินการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน ควรมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติและทำให้เกิดประสิทธิผลอยู่เสมอ ควรมีการตรวจติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและชัดเจน

8. ด้านการรายงาน ควรมีการกำหนดรอบการส่งรายงานตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในรอบการส่งรายงาน ควรจัดให้มีแบบฟอร์มการรายงานที่ชัดเจนและถูกต้อง ควรมีการกระตุ้นในการประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ควรมีตัวอย่างการเขียนรายงานที่ดีและถูกต้อง เพื่อใช้แบบอย่างในการจัดทำรายงาน

### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ตามกระบวนการ 8 ขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการกำหนดนโยบาย มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพะเยา มีความสนใจและใส่ใจในเรื่องของการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างดี โดยทำการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลผลการปฏิบัติและการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และยังมีการจัดทำประกาศนโยบาย

การบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ควบคู่กับการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อใช้ในการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เน้นการมีส่วนร่วมทุกระดับทั้งผู้บริหารและปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อเป็นการศึกษาแล้ว การประเมิน ความเสี่ยงยังมีคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน เพื่อให้การตัดสินใจการจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมและใช้เป็น เกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านแผน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีกลไกและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีที่น่าไปสู่การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการ ประจำปีของทุกหน่วยงาน

3. ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อเป็น การศึกษาแล้ว และได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นการช่วยเสริมการทำงานตามแผนงาน หรือภาระงานที่ปฏิบัติอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดมาตรการให้มีระบบการจัดการความรู้ระบบเครือข่าย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสพการณ์และการปฏิบัติงาน

4. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่ามหาวิทยาลัยพะเยาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยาไว้เพื่อเป็น การศึกษาแล้ว ในการระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติมีส่วนร่วมในการระดม สมอง วิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

5. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยพะเยาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อเป็นการศึกษาแล้ว แต่เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด หน่วยงานที่รับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้วิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเอง จึงทำให้ความเข้าใจในการกำหนด กิจกรรมการควบคุมไม่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร ทุกระดับได้รับทราบแผนการบริหารกำลังคนให้เกิดการพัฒนาตนเองที่นำไปสู่การเพิ่ม ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

6. ด้านการรายงาน มีความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยพะเยาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อเป็นการศึกษาแล้ว แต่เนื่องจากระยะเวลาในการจัดทำรายงานของคณะกับหน่วยงานไม่ตรงกัน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน อีกทั้งยังไม่มีต้นแบบของตัวรายงานผลที่ถูกต้อง จึงทำให้ความเข้าใจในการทำ รายงานยังไม่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการสร้างความเข้าใจ ให้บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ตามแผน

7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยพะเยาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อ เป็นการศึกษาแล้ว แต่เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง มีการเปลี่ยนแปลง ผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแทนไม่ได้เข้ารับการอบรมในเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญ และการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง จึงทำให้ความเข้าใจในการ ติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงยังไม่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำ แผนการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้าง องค์กรของมหาวิทยาลัย

8. ด้านการออกแบบการควบคุม มีความเข้าใจในอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะว่ามหาวิทยาลัยได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไว้เพื่อเป็นการศึกษาแล้ว แต่เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติต้องทำการศึกษาจากคู่มือและเอกสารด้วยตนเอง จึงทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ไม่เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังไม่ค่อยมีการจัดประชุมและกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นบ่อย จึงทำให้ความเข้าใจในการออกแบบการควบคุมยังไม่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา การบริหารจัดการความเสี่ยง



ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดมาตรการให้มีระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่าย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงาน

ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้ ได้เป็นไปตามข้อกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องให้มีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้และเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาถึงความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อใช้ในกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปดังนี้

1. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดนโยบาย เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ควรมีกรอบนโยบายที่ชัดเจน ชี้แนะแนวทาง ทำแผนนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ให้พนักงานทราบและปฏิบัติตามแนวทางนั้น และทำแผนการกำจัดความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด
2. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง
3. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการประเมินความเสี่ยง เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ในแต่ความเสี่ยงอาจจะมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งอยู่กับสถานการณ์ตามจำเป็น ถึงแม้ความเสี่ยงอาจจะไม่บรรลุผล แต่จะทำให้ปัญหาบรรเทาลง หรือเกิดผลกระทบน้อยที่สุดในการประเมินความเสี่ยง ควรให้บุคลากรทุกส่วนในหน่วยงานได้มีส่วนร่วม โดยค่าการประเมินที่ได้มาจากค่าเฉลี่ยจากการประเมินของแต่ละส่วนที่มีส่วนร่วม และต้องมีการจัดการอบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง
4. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ให้บุคลากรทุกส่วนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม และแต่งตั้งคณะตรวจสอบของแต่ละหน่วยงานเอง

5. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการออกแบบการควบคุม เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการจัดทำควบคุมภายใน ให้เข้าใจมากกว่าทำตัวอย่างให้ศึกษาแล้วให้ลงมือปฏิบัติ และการออกแบบการจัดการการบริหารความเสี่ยง ควรให้แต่ละหน่วยงานออกแบบเอง เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลที่สุด

6. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ แจ้งให้บุคลากรทราบรายละเอียดขั้นตอนให้ชัดเจนและทั่วถึง พร้อมทั้งมีมาตรการควบคุมดูแลให้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เเคร่งครัด มีการอบรมให้กับหัวหน้างานเพื่อมีส่วนร่วมในการจัดทำ ต้องมีการใช้นโยบายที่จริงจัง และจัดการอบรมการบริหารจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

7. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ควรติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงานและประเมินผลเป็นรายครั้ง จะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

8. ด้านความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการรายงาน เรื่องที่ควรปรับปรุง คือ ต้องจัดทำขั้นตอนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีตัวอย่างที่ดีในการรายงานผล จัดทำไว้เป็นต้นแบบเพื่อที่จะได้ให้แต่ละหน่วยงานเข้ามาศึกษา จัดทำเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา
2. ควรศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพะเยา
3. ควรศึกษาความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยา



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช. (2553). **สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- คณะอนุกรรมการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา. (2554). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา**. สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2555, จาก [http://www.audit.up.ac.th/Download\\_Form.aspx](http://www.audit.up.ac.th/Download_Form.aspx)
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). **การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด
- ปวีณา ผลพักแพง. (2554) **ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ. (2552). **การควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO**. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2556. จาก <http://webboard.villagefund.or.th/index.php/2009-05-11-07-09-54/317-29-september-2009>
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (9 ตุลาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา**. 100(100 ก). หน้า 2.
- ไพรวลัย คุณาสถิตยชัย. (2553). **การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- มนลืษา แสวง. (2553). **การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. การค้นคว้าด้วยตนเอง รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2553). **ความเป็นมามหาวิทยาลัยพะเยา**. สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2555, จาก <http://www.up.ac.th/V6/contentshow.aspx>
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (1 มีนาคม 2554). **ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา ปีงบประมาณ 2554-2555**.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2550). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โกลบอล กราฟฟิค จำกัด.

หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2552). **คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://home.kku.ac.th/snongrat/document/52.risks.pdf>

อุดม เศษโพธิ์ สุริย์พันธุ์ วรพงศธร และสิริมาส หมั่นสาย. (2553). **การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

### แบบสอบถาม

#### เรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลประกอบการศึกษา เรื่อง ความเข้าใจของบุคลากรในกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อใช้ในกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ขอให้ท่านพิจารณาคำถามและตอบให้ตรงกับความเป็นจริงที่สุดและโปรดตอบคำถามทุกข้อ คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่มีผลต่อหน้าที่การงานของท่าน ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านในครั้งนี้ด้วย

แบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 5 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยพะเยา

#### ตอนที่ 1

##### 1.1 เพศ

ชาย  หญิง

##### 1.2 อายุ

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี  26-30 ปี  31-35 ปี  
 36-40 ปี  41-45 ปี  46-50 ปี  50 ปี ขึ้นไป

##### 1.3 ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

##### 1.4 พนักงานสาย

พนักงานสายบริการ  พนักงานสายวิชาการ

##### 1.5 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

1-3 ปี  4-6 ปี  7-9 ปี  10 ปีขึ้นไป ระบุ.....ปี

## ตอนที่ 2 ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย

### พะเยา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการคำถาม	ระดับความเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการกำหนดนโยบาย</b>					
1.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง					
1.2 มีความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง					
1.3 มีความเข้าใจการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง					
1.4 มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันด้านความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์					
1.5 มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันงบประมาณที่ได้รับ					
1.6 มีความเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์การพิจารณาในปัจจุบันการกำหนดกลุ่มผู้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1.7 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการกำหนดนโยบาย					
<b>2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล</b>					
2.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล					
2.2 มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวข้องกับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม					
2.3 มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน					
2.4 มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก					
2.5 มีความเข้าใจการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล					



รายการคำถาม	ระดับความเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
2.6 มีความเข้าใจในการเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการระบุมความเสี่ยง					
2.7 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการระบุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล					
<b>3. ด้านการประเมินความเสี่ยง</b>					
3.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง					
3.2 มีความเข้าใจการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง					
3.3 มีความเข้าใจการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง					
3.4 มีความเข้าใจการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง					
3.5 มีความเข้าใจการประเมินโอกาสที่อาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นและระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.6 มีความเข้าใจการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน					
3.7 มีความเข้าใจการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
3.8 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการประเมินความเสี่ยง					
<b>4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม</b>					
4.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการจัดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง					
4.2 มีความเข้าใจการตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็น					
4.3 มีความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า 4T's Strategies					

รายการคำถาม	ระดับความเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
4.4 มีความเข้าใจการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง					
4.5 มีความเข้าใจการกระจาย/โอนความเสี่ยง					
4.6 มีความเข้าใจการลด/ควบคุมความเสี่ยง					
4.7 มีความเข้าใจการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น					
4.8 มีความเข้าใจในภาพรวมของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง					
4.9 มีความเข้าใจการประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร					
4.10 มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)					
4.11 มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ (Detective Control)					
4.12 มีความเข้าใจการควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)					
4.13 มีความเข้าใจการควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)					
4.14 มีความเข้าใจในภาพรวมของการประเมินการควบคุมความเสี่ยง					
<b>5. ด้านการออกแบบการควบคุม</b>					
5.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการออกแบบการควบคุมความเสี่ยง					
5.2 มีความเข้าใจการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก					
5.3 มีความเข้าใจองค์ประกอบการควบคุมภายในตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5					
5.4 มีความเข้าใจองค์ประกอบระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554					

รายการคำถาม	ระดับความเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
5.5 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการออกแบบการควบคุม					
<b>6. การนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน</b>					
6.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน					
6.2 มีความเข้าใจในการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแนวทางมาปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่เกิดความเสี่ยง					
6.3 มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีขั้นตอนชัดเจนที่ช่วยเสริมการทำงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/และกิจกรรม หรือภาระงานที่ปฏิบัติ					
6.4 มีความเข้าใจในการป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือเหตุที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุผล					
6.5 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน					
<b>7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง</b>					
7.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการ					
7.2 มีความเข้าใจการเขียนรายงานและติดตามผลตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง					
7.3 มีความเข้าใจการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง					
7.4 มีความเข้าใจการจัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง					
7.5 มีความเข้าใจการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง					
7.6 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง					

รายการคำถาม	ระดับความเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>8. ด้านการรายงาน</b>					
8.1 มีความเข้าใจขั้นตอนการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง					
8.2 มีความเข้าใจการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงเหลืออยู่หรือไม่					
8.3 มีความเข้าใจการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2554					
8.4 มีความเข้าใจการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย					
8.5 มีความเข้าใจการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/วิทยาลัย/กอง/ศูนย์					
8.6 มีความเข้าใจในภาพรวมของด้านการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง					



### ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### 1. ด้านการกำหนดนโยบาย

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### 2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### 3. ด้านการประเมินความเสี่ยง

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 5. ด้านการออกแบบการควบคุม

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 6. ด้านการนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 8. ด้านการรายงาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม  
(นางสาวมนธิรา กันธะคำ)  
ผู้ศึกษา



ภาคผนวก ข การหาค่า IOC

การหาค่า IOC

รายด้าน	ข้อ คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
		1	2	3		
<b>1. ด้านการกำหนดนโยบาย</b>						
	1	+1	+1	+1	2	0.66
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	+1	+1	2	0.66
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	+1	+1	+1	2	0.66
	7	0	+1	+1	2	0.66
<b>2. ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	+1	+1	3	1.00
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	+1	+1	+1	3	1.00
	7	0	+1	+1	3	1.00
<b>3. ด้านการประเมินความเสี่ยง</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	+1	+1	3	1.00
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	+1	+1	+1	3	1.00
	7	+1	+1	+1	2	0.66
	8	0	+1	+1	3	1.00



รายการ	ข้อ ความ	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
		1	2	3		
<b>4. ด้านการกำหนดกิจกรรมการควบคุม</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	+1	+1	3	1.00
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	+1	+1	+1	3	1.00
	7	+1	+1	+1	3	1.00
	8	0	+1	+1	2	0.66
	9	+1	+1	+1	3	1.00
	10	+1	0	+1	2	0.66
	11	+1	0	+1	2	0.66
	12	+1	0	+1	2	0.66
	13	+1	0	+1	2	0.66
	14	0	+1	+1	2	0.66
<b>5. ด้านการออกแบบการควบคุม</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	0	+1	2	0.66
	5	+1	+1	+1	3	1.00
<b>6. การนำการควบคุมภายในลงปฏิบัติในหน่วยงาน</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	0	+1	2	0.66
	4	+1	0	+1	2	0.66
	5	0	+1	+1	2	0.66

รายการ	ข้อ ความ	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC
		1	2	3		
<b>7. ด้านการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	0	+1	2	0.66
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	0	+1	+1	2	0.66
<b>8. ด้านการรายงาน</b>						
	1	+1	+1	+1	3	1.00
	2	+1	+1	+1	3	1.00
	3	+1	+1	+1	3	1.00
	4	+1	+1	+1	3	1.00
	5	+1	+1	+1	3	1.00
	6	0	+1	+1	2	0.66





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	มนธิรา กันธะคำ
วัน เดือน ปี เกิด	16 สิงหาคม 2525
ที่อยู่ปัจจุบัน	222 หมู่ 1 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยพะเยา หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	หัวหน้างานธุรการ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2555	หัวหน้างานธุรการ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา
พ.ศ. 2547	พนักงานธุรการ ภายในหน่วยงานมหาวิทยาลัยพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	บธ.บ. (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

