



แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตามที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้มีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม 2565 เพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน นั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ไว้ดังนี้

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงาน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานควบคุมภายใน (Internal Control Audit)

นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การขาดความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบที่ตามมาได้อย่างครบถ้วน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในองค์กร หากความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อเชิงบวก จะส่งผลให้องค์กรเกิดโอกาส/ได้เปรียบ (Opportunity) หากความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อเชิงลบ จะส่งผลให้องค์กรเกิดปัญหา/สูญเสีย (Problem) ในอนาคตได้

ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและปัญหา

1. ปัญหาเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากงานประจำหรือกิจกรรมต่อเนื่องที่กำหนดไว้ของส่วนงาน โดยส่วนงานมีกระบวนการหรือการดำเนินงานแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว หรือยังคงอยู่ในระหว่างการแก้ไขก็ได้
 2. ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เคยเกิด หรือมีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำหรือไม่ให้เกิดขึ้น
2. ให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง**ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน** ซึ่งประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง: หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

แนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง: หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

โอกาสเกิด (Likelihood: L)					
หลักการพิจารณาโอกาสเกิดในภาพรวม	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงมาก
ระดับ	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = มาก	5 = สูงมาก
หลักการพิจารณาผลกระทบในภาพรวม	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างยอมรับได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่พอยอมรับได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างยอมรับไม่ได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้แน่นอน
ผลกระทบ (Impact: I)					

เกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับ ผลกระทบ (Impact)	5	5x1	5x2	5x3	5x4	5x5
	4	4x1	4x2	4x3	4x4	4x5
	3	3x1	3x2	3x3	3x4	3x5
	2	2x1	2x2	2x3	2x4	2x5
	1	1x1	1x2	1x3	1x4	1x5
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

แนวทางการดำเนินงานตามระดับความเสี่ยง

สีแดง	หมายถึง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่พอรับได้/ระดับที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)
สีส้ม	หมายถึง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอรับได้/ที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)
สีเหลือง	หมายถึง	ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม/กิจกรรม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรือบริหารจัดการความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนกิจกรรมควบคุม)
สีเขียว	หมายถึง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม/กิจกรรม ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม (ต้องทำแผนกิจกรรมควบคุม)

หากประเด็นความเสี่ยงใดตรงกับประเด็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง ทุกกรณี

4. เมื่อส่วนงานดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว ส่วนงานต้องนำประเด็นความเสี่ยงที่ได้มา **จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง / แผนกิจกรรมควบคุม**

ประเด็นความเสี่ยงใดประเมินระดับความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับสูงมาก (Extremely High) หรือระดับสูง (High) : โชนสีแดงหรือสีส้ม ให้ส่วนงานจัดทำ**แผนบริหารจัดการความเสี่ยง** และหากประเด็นความเสี่ยงใดประเมินความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับปานกลาง (Medium) หรือต่ำ (Low) : โชนสีเหลืองหรือเขียว ให้ส่วนงาน/หน่วยงานจัดทำ**แผนกิจกรรมควบคุม**

ทั้งนี้ ถ้าส่วนงานมีประเด็นความเสี่ยงที่ตรงกับประเด็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) ทุกกรณีไม่ว่าจะประเมินอยู่ในระดับใด ส่วนงานต้องจัดทำ**แผนบริหารความเสี่ยง**

ตารางระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเภทความเสี่ยง	ด้านความเสี่ยง	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบาย
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
ผลกระทบ(Impact) ของงานบริการวิชาการต่อสังคม	S	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้	ไม่สามารถยอมรับได้หากการบริการวิชาการส่งผลกระทบต่อสังคม*
การลงทุนเพื่อการสร้างวิจัย/นวัตกรรม	S	ปานกลาง	ยอมรับความผิดพลาดในระหว่างกระบวนการคิดและพัฒนาในระดับปานกลาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลวิจัย/นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคม
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)			
ความปลอดภัยของบุคลากรและนิสิตภายในมหาวิทยาลัย	O	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่บุคลากรและนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรืออันตรายจนเป็นสาเหตุให้พิการหรือเสียชีวิตภายในมหาวิทยาลัย**
คุณภาพบัณฑิต	O	ต่ำมาก-ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก-ต่ำ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดแรงงาน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)			
การสูญเสียทางการเงินและทรัพย์สินในการสร้างผลตอบแทนในอนาคต/เพื่อการลงทุน	F	ต่ำมาก-ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก-ต่ำ จากการสูญเสียทรัพย์สินหรืองบประมาณในการลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนในอนาคต
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)			
การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ/ข้อบังคับ	C	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงในการละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ทำให้มหาวิทยาลัยเสียหาย
จริยธรรมการวิจัย	C	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงในการทำผิดจริยธรรมการวิจัยของบุคลากร
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)			
ชื่อเสียงภาพลักษณ์	R	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงในด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเสียหาย

หมายเหตุ

S หมายถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O หมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F หมายถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C หมายถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ
R หมายถึง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)	(Compliance Risk)

* ผลกระทบเชิงลบต่อสังคม หมายถึง ผลของการบริการวิชาการที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนหรือสังคมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงลบในสังคม

** ใหัรวมถึงสาเหตุที่มาจากเรื่องสุขภาพจิต

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนกิจกรรมควบคุม มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) คือ ค่าเป้าหมายของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่ส่วนงานยอมรับให้เกิดขึ้นได้ และส่วนงานยังบรรลุเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ ต้องระบุ ค่าเป้าหมายเป็นจำนวน (Amount)
- 2) กำหนดตัวชี้วัดเตือนภัย (Leading KRIs) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำหรับติดตามการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงที่ส่วนงานกำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการ ให้บรรลุตามค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ข้อที่ 1) ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามผลเป็น ระยะ เช่น ไตรมาส และสามารถปรับมาตรการเพิ่มเติมก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย หรืออาจ ไม่บรรลุค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดต้องวัดได้ชัดเจน เป็นจำนวน (Amount) หรือค่าตัวเลขที่สามารถเปรียบเทียบได้

ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเตือนภัย และกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ต้องสามารถวัดคุณค่าได้ 2 เรื่อง คือ 1. โอกาสที่หายไป และ 2. ความสูญเสียที่ เกิดขึ้น
- 3) กำหนดกิจกรรมที่สามารถลดระดับความเสี่ยง หรือป้องกันการเกิดความเสี่ยงได้ โดยต้อง สอดคล้องกับสาเหตุ/ปัจจัยภายในหรือภายนอกของประเด็นความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่คาด ว่าจะเกิดขึ้น
- 4) กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยส่วนงาน/หน่วยงานวางแผนกำหนดการจัดกิจกรรมเป็น รายไตรมาส (การบริหารจัดการความเสี่ยงรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568)
- 5) ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมในแผน

- 6) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิด x ผลกระทบ) หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน
 - 6.1) ควรทบทวนระดับความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ รวมถึงบริบทปัจจุบันที่เกิดขึ้น
 - 6.2) หากประเด็นความเสี่ยงบริหารจัดการแล้วไม่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้ประเมินระดับความเสี่ยงและโอกาสเกิดลดลง
 - 6.3) ทุกส่วนงานควรประเมินคุณค่า เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป
5. กำหนดให้ส่วนงาน ส่งแผนบริหารความเสี่ยง/แผนกิจกรรมควบคุมภายใน ต่อมหาวิทยาลัย ภายในวันที่ 15 สิงหาคม 2568 โดยดาวน์โหลดแบบฟอร์มการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (SR-01) แผนบริหารความเสี่ยง (SR-02) และแผนกิจกรรมควบคุม (SR-03) ได้ที่ <https://riskmanagement.swu.ac.th/rmmanual>
6. บันทึกข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยง ผ่านระบบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and internal audit Information System : RMIS) Link: <http://risk.swu.ac.th> (ภายในวันที่ 15 สิงหาคม 2568)

แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

