



แผนบริหารความเสี่ยงสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Risk Management Plan

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ในการช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ การบริการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2557 ของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน โดยได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) และวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ SP7

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมหลัก	1
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	2
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	2
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	3
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	3
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	4
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6	4
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7	4
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8	5
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9	5
เหตุผลที่ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง	6
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	6
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	6
ประเภทความเสี่ยง	8
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
ตารางแสดงระดับความเสี่ยง	13
แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ดี	16
ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ	16
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่	17

สารบัญต่อ

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	18
แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	29
ภาคผนวก	34
ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	35
คำสั่งสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	40

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากร นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ จึงมีทางเลือกหลากหลายในการจัดการ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน ซึ่งจากการรวบรวมสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้ 4 วิธีคือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing)

การดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 นี้ คณะกรรมการได้ยึดหลักกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 คณะกรรมการได้วางกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Risk)

ความเสี่ยงใน 5 ด้านดังกล่าวได้มีการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนประจำปีงบประมาณ 2557 ได้กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจอัตลักษณ์ เอกลักษณ์
ค่านิยมหลักองค์กร และประเด็นยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ปรัชญา

มุ่งมั่นให้บริการบนพื้นฐานความถูกต้อง

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาองค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ

ให้บริการวิชาการแก่อาจารย์ นักศึกษา และผู้มาใช้บริการโดยยึดหลักความถูกต้องและรวดเร็ว

อัตลักษณ์

บริการแบบมืออาชีพ เน้นการใช้เทคโนโลยี บนความถูกต้องและรวดเร็ว

เอกลักษณ์

บริการคืองานของเรา (ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจให้บริการ)

ค่านิยมหลักองค์กร

การบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและศักยภาพ

เป้าประสงค์ : บัณฑิตเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและศักยภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานในท้องถิ่นและกลุ่มประเทศอาเซียน

การพัฒนาหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและการสร้างโอกาสทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อเชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาให้ได้บัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติที่เป็นคนดี มีจิตสาธารณะและมีทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในท้องถิ่นและกลุ่มประเทศอาเซียนพร้อมกับการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความพร้อมต่อการจัดการเรียนการสอนทั้งด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

กลยุทธ์ 1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่น สังคมและประชาคมอาเซียน

2. สนับสนุนและเสริมสร้างความพร้อมทางด้านทรัพยากรสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้และมีทักษะวิชาชีพ และเป็นแบบอย่างให้นักศึกษา

4. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานักศึกษา

เป้าประสงค์ : นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม วุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคมที่ดี (จิตสาธารณะ) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา เพื่อนำความรู้ไปใช้ได้จริง มีทักษะในการดำรงชีวิตมีจิตสาธารณะ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ปลอดภัยจาก ยาเสพติด รวมถึงการสร้างระบบให้บริการข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาประสบการณ์กับศิษย์เก่าให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมให้นักศึกษามีคุณธรรมนำความรู้

2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยเข้าถึงได้ง่าย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการบริการวิชาการ

เป้าประสงค์ :เป็นศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการและเป็นที่พึ่งของท้องถิ่นตลอดจนประเทศในกลุ่มอาเซียน

สร้างระบบและกลไกการให้บริการทางวิชาการที่มีศักยภาพโดยใช้จุดเด่นในเชิงพื้นที่เพื่อการเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดความรู้กับท้องถิ่น จังหวัด กลุ่มจังหวัด และประเทศกลุ่มอาเซียนโดยบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอนและการวิจัย

กลยุทธ์1. เปิดโอกาสให้ชุมชนหรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดความรู้

2. พัฒนาระบบการบริการวิชาการให้เป็นสากลและทันสมัย
3. เพิ่มศักยภาพ และพัฒนากระบวนการเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการวิจัยและงานสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ :ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ บูรณาการสู่การเรียนการสอน สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและประเทศในกลุ่มอาเซียน

ผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เชิงบูรณาการในพื้นที่หนองหารและภูพาน ท้องถิ่น จังหวัดกลุ่มจังหวัด และประเทศในกลุ่มอาเซียนเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงโดยเฉพาะด้านการอนุรักษ์พลังงาน ชุมชนและสิ่งแวดล้อม มุ่งส่งเสริมการทำวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เพื่อขึ้นำสังคม พร้อมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการสร้างผลงานวิจัยอย่างจริงจัง

กลยุทธ์1. สนับสนุนและเสริมสร้างความพร้อมทางด้านทรัพยากรสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยในชั้นเรียน
3. สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา ด้านการอนุรักษ์พลังงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การอนุรักษ์ ส่งเสริม สืบทอดศิลปวัฒนธรรม

เป้าประสงค์ : เป็นเครือข่ายด้านการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นภายในประเทศและในกลุ่มประเทศอาเซียน

พัฒนาระบบและกลไกการสร้างเครือข่ายในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ให้มีความพร้อมในการทำหน้าที่ อนุรักษ์ เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พร้อมกับพัฒนาสุนทรียภาพในมิติทางศิลปวัฒนธรรมให้เป็นที่ยอมรับกว้างขวางในระดับชาติและกลุ่มประเทศอาเซียน

กลยุทธ์ 1. พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการอนุรักษ์ ส่งเสริมสืบทอดศิลปวัฒนธรรม

2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมทั้งภายในประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาคุณภาพ และระบบประกันคุณภาพ

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

สร้างความเชื่อมั่นกับระบบการศึกษา จากการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานปกติของการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

กลยุทธ์ 1. สนับสนุนระบบการประกันคุณภาพ

2. สนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยพัฒนาเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

เป้าประสงค์ : เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ของท้องถิ่น

สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เป็นที่ยอมรับในระดับที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. สนับสนุนการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยในการบริการวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 การเสริมสร้างการศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เป้าประสงค์ : ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประเทศอาเซียนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาและการเรียนรู้

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน และจัดการศึกษา เพื่อให้นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร มีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านภาษาและการสื่อสาร ภาษาต่างประเทศ พร้อมรับการรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะในด้านภาษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

2. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 การบริหารจัดการที่ดี

เป้าประสงค์ : การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

พัฒนาระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ ให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความเป็นมืออาชีพสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กรลดช่องว่างระหว่างวัย พร้อมกับพัฒนาระบบกลไกเครื่องมือการบริหารงานที่มีคุณภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 1. สร้างระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของนักศึกษาและอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย

2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตามสายงาน

3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในหน่วยงาน

เหตุผลที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มีเหตุผลที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มหาวิทยาลัยได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน เป็นตัวชี้วัดระดับคุณภาพของการถ่ายทอดเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ คือ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน รวม 11 องค์ประกอบ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงอยู่ในองค์ประกอบที่ 7.4
3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในรวมทั้งการติดตามประเมินผล
4. เพิ่มโอกาสและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และทุกคนในองค์กร ได้เข้าใจในหลักการ ขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
2. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร แบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างมีระบบต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

ความหมาย และคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	หมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหาย (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
ปัจจัยเสี่ยง	หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การคาดคะเน หรือคำนวณโอกาสที่จะเป็นเหตุให้เกิดความเสียหาย และหรือความเสียหายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ทราบความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้การพิจารณาในการกำหนดจุดควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง เป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และผลกระทบที่อาจจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของส่วนราชการ

กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ที่เป็นประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีอยู่มากมายหลายเรื่อง หากความเสี่ยงมีเป็นจำนวนมากหรือมีความซ้ำซ้อนกันควรพิจารณาจัดประเภทของความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดมาตรการควบคุม

หากจะพิจารณาความเสี่ยงตามแหล่งกำเนิด แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน/บริษัทคู่ค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจและการเมือง

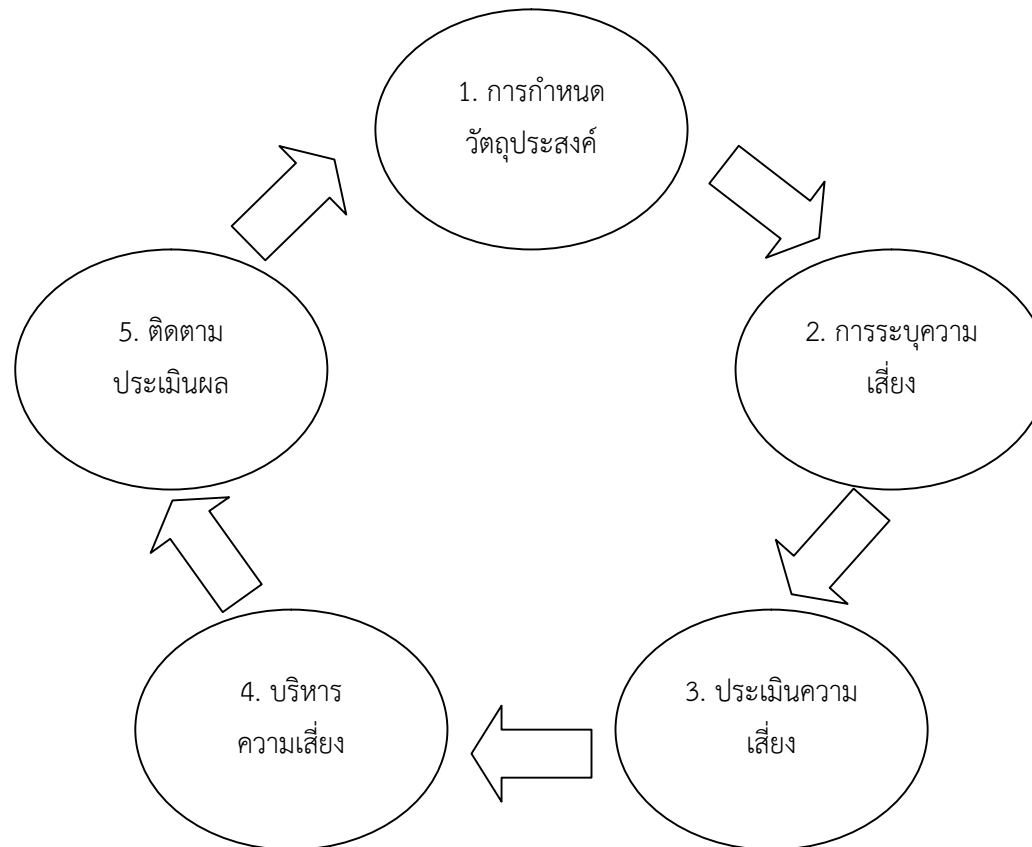
ทั้งนี้ ความเสี่ยงเสมือนสิ่งที่แฝงอยู่ในสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ซึ่งเป็นองค์กรประเภทสถาบันการศึกษา ได้พิจารณาแบ่งประเภทของความเสี่ยงจากพันธกิจหลักขององค์กร เป็นดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
5. ความเสี่ยงด้านการบริหารความรู้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารหรือจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในระบบ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยใช้การระดมความคิด (Brainstorming) จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตั้งนั้น กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน เป็นดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจที่ต้องทราบว่าองค์กรตั้งมาเพื่ออะไรวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจนตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร แล้วถ่ายทอดความเชื่อมโยง ลงสู่แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับแผนก/กิจกรรม จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้อง “SMART” ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ข้อ ดังนี้

1. Specific คือ วัตถุประสงค์ที่มีความเจาะจง ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน
2. Measurable คือ วัตถุประสงค์สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
3. Attainable คือ วัตถุประสงค์สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้
4. Relevant คือ วัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์หรือความสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร
5. Timely คือ วัตถุประสงค์มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)คือ การค้นหา ระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งค้นได้จากงาน โครงการ กิจกรรม จากข้อมูลสถิติที่เคยเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น โดยระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด อย่างไรและทำไม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีการระบุความเสี่ยงจากการระดมความคิด (Brainstorming) ทั้งจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการระบุความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ประเมิน การวิเคราะห์ และการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงโดยรวมแล้วต้องพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นองค์กรประเภทสถาบันการศึกษาให้บริการด้านวิชาการแก่สังคม หากกำหนดในเชิงปริมาณอาจไม่เห็นผลกระทบที่เป็นตัวเงิน

ดังนั้น การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้น ซึ่งมีทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพันธกิจของหน่วยงานเป็นหลัก จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เป็นดังนี้

หลักเกณฑ์ในการประเมินเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
1	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดได้ยากมาก

หลักเกณฑ์ในการประเมินเกี่ยวกับผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย
4	สูง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับคณะ/สำนัก
3	ปานกลาง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับฝ่าย/หน่วย
2	ต่ำ	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบที่เกิดขึ้น

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง จากข้อ 2 มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ และประเมินระดับผลกระทบ (Impact) ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) มีอย่างน้อยเพียงใดตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ แบ่งระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนค่าด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

3.2.2 พิจารณาถึงผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ว่ามีอย่างน้อยเพียงใดตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ แบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนค่าด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบ (Impact) ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้ระหว่างโอกาสกับผลกระทบมาพิจารณาว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยนำมาลงในตารางแสดงระดับของความเสี่ยง

ตาราง Degree of Matrix เป็นตารางที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (โดยการนำผลการประเมินค่าระดับคะแนนของโอกาสและผลกระทบจากข้อ 3.1 มาลงในตาราง) ซึ่งกำหนดให้แนวตั้งเป็นผลกระทบของความเสียหาย และแนวนอนเป็นโอกาสที่จะเกิดเมื่อนำค่าทั้ง 2 ค่ามาลงในตาราง จะได้จุดตัด เรียกว่า ระดับความเสี่ยง ดังนี้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Matrix)

ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบ

ระดับความรุนแรง ผลกระทบ						5
						4
						3
						2
						1
	1	2	3	4	5	
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยง ตามข้อ 3.3 แล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อจะได้กำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงให้เหมาะสม ในการจัดลำดับความเสี่ยงจะเลือกจากความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากเป็นลำดับที่หนึ่ง ทั้งนี้พิจารณาจากค่าระดับคะแนนที่คำนวณได้ระหว่างโอกาสคูณกับผลกระทบซึ่งได้ประเมินตามข้อ 3.2 และ 3.3

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างในการจัดระดับความเสี่ยง แล้วให้นำระดับความเสี่ยงมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยเลือกบริหารความเสี่ยงจากลำดับที่หนึ่งซึ่งมีค่าคะแนนสูงสุด

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครต้องพิจารณาเลือกวิธีที่จะบริหารความเสี่ยงตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้พิจารณาจากโอกาสที่เกิดและผลกระทบจากความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง คือ การหาวิธีการที่เหมาะสมมาจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง หรือการกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับที่อันตราย ส่วนจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) และต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงมี 4 ข้อดังนี้

4.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ได้อยู่แล้ว และถ้าหากจัดทำกิจกรรมบริหารความเสี่ยงก็จะเป็นความคุ้มค่าเพียงพอ แต่องค์กรก็ควรมีมาตรการติดตามดูแล เช่น การกำหนดผลกระทบที่ยอมรับได้ หรือเตรียมแผนการตั้งรับความเสี่ยง เป็นต้น

4.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการจัดระบบควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน เช่น ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ/ การปฏิบัติงานออกแบบระบบการควบคุมภายใน ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

4.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน งดกระทำขั้นตอน/ กิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การลดขนาดของกิจกรรมที่จะดำเนินการ เป็นต้น

4.4 การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การกระจาย/ โอนความเสี่ยง ทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ไปยังผู้อื่นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน หรือการประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน เป็นต้น

5. การติดตามประเมินผลและรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting)

การติดตามประเมินผลและรายงาน หมายถึง การติดตามและทบทวนผลหลังการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพ ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพื่อแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ เหมาะสม และได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตลอดจนมีความเชื่อมั่นว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและกำกับดูแล

การติดตามและประเมินผล อาจจัดทำโดยใช้วิธีการกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส ทุก 6 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่โดยอาจจะกำหนดเป็นแผนดำเนินงานรวมทั้งปี ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะๆ

ดังนั้น เพื่อให้บริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาถึงสาเหตุของความเสียหายเหล่านั้นว่ามาตรการควบคุมที่เรามีอยู่ สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุความเสี่ยงนั้น โดยแผนจัดการกับความเสี่ยงเพียงแผนเดียว อาจจะช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายสาเหตุ ในขณะที่เดียวกันสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็จะใช้แผนจัดการมากกว่าหนึ่งแผนได้เช่นกัน

ในการเลือกแผนจัดการหรือบริหารความเสี่ยง นอกจากจะต้องพิจารณาจากความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลักแล้ว ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- แผนบริหารความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก
- แผนบริหารความเสี่ยงแต่ละแผนจะต้องมีความคุ้มค่ากับผลลัพธ์

แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
2. คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบ โดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้ว ควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐาน ครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอต่อผู้บริหาร

ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

1. เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูลและสอบกกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
2. การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และให้ความสนับสนุนในทุกๆ ด้าน
4. ความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่

การควบคุมภายในแบบเดิม ใช้วิธีการตรวจพบและแก้ไข (Detect and Correct) ซึ่งอาจกระทำเป็นครั้งคราวและไม่สม่ำเสมอ แต่การควบคุมแบบใหม่นิยมการป้องกันและติดตามผล (Prevent and Monitor) การควบคุมแบบอัตโนมัติ การมีระบบสารสนเทศแจ้งผลในเวลาที่เกิดจริงเป็นต้น นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องใหม่ที่มีผู้เข้าใจผิดในหลายประเด็นสรุปได้ตามตารางข้างล่างนี้

ความเข้าใจที่ผิด	ความเข้าใจที่ถูกต้อง
หากวางแผนดีไม่จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง	การวางแผนมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง แผนจะสำเร็จด้วยดีต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี
ฝ่ายวางแผนหรือฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนี้ ไม่ใช่ผม	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องของทุกคนและควรพบปะติดใจเป็นวัฒนธรรมองค์กร
เคยพิจารณาเรื่องนี้ไปแล้วไม่ต้องเสียเวลามาพิจารณาอีก	ต้องพิจารณาอยู่ตลอดเวลาเพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
มีการบริหารความเสี่ยงแล้วไม่ต้องมีการควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเสี่ยงจึงต้องมีการควบคุม
ถ้าทุกเหตุการณ์มีความเสี่ยงต่ำ แปลว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ	อาจแปลว่า ระบุเหตุการณ์ไม่ครบถ้วน กำหนดเป้าหมายต่ำไป การประเมินระดับความเสี่ยงผิดหรือเสียต้นทุนในการควบคุมมากไป
การควบคุมภายในเริ่มด้วยการกำหนดนโยบายที่เข้มแข็งและคู่มือการทำงาน	การควบคุมภายในเริ่มด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุมและบรรยากาศในระดับสูงที่เข้มแข็ง
กิจกรรมควบคุมภายใน คือการทำตามคู่มือหรือรายการควบคุม (Check list) ทุกรายการหารายการใดไม่ทำตาม ถือเป็นจุดอ่อน	กิจกรรมควบคุมสอดคล้องระดับความเสี่ยง เรื่องที่มีความเสี่ยงต่ำไม่ควรมิกิจกรรมควบคุมมาก เพราะเสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น
ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้จัดการและรับผิดชอบ	ผู้บริหารเป็นผู้จัดการ และรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบเป็นผู้ประเมิน
การควบคุมภายในเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่งการ	การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและปฏิบัติตาม
การควบคุมภายในคือมองการปฏิบัติงานในแง่ลบ	การควบคุมภายในคือการทำงานครั้งแรกให้ถูกต้องและทำอย่างสม่ำเสมอ
การควบคุมภายในทำให้เสียเวลาหรือเพิ่มเวลาในการดำเนินงานปกติ	การควบคุมภายในควรแทรกในการดำเนินกิจกรรมปกติ ไม่ใช่เป็นส่วนที่ทำเพิ่มเติม
การลดขนาดและการมอบอำนาจ สามารถยกเลิกจำนวนการควบคุมลง	การลดขนาดและการมอบอำนาจ ต้องการรูปแบบการควบคุมที่แตกต่างไป
ถ้าการควบคุมภายในมีความเข้มแข็ง จะแน่ใจว่าไม่มีการทุจริต การฉ้อฉล และงบการเงินถูกต้อง	การควบคุมภายในเป็นเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล แต่ไม่รับประกันว่าจะไม่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

สรุปการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือใหม่ในการบริหารยุคความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต้องปฏิบัติและเปิดเผยข้อมูล ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ได้พัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในของ COSO เดิม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน เป็นกรอบงานที่ใช้ในการประเมินความเพียงพอในการออกแบบกรอบงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SNRU – ERM 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์	ขั้นตอน และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
การส่งผลการเรียนของ อาจารย์	เพื่อให้อาจารย์ส่งผลการ เรียนของนักศึกษาตาม กำหนดในประกาศของ มหาวิทยาลัย	ผลการเรียนของนักศึกษาไม่เป็น ปัจจุบัน	1. อาจารย์บางคนไม่ส่งผลการเรียนตาม กำหนดระยะเวลาซึ่งทำให้ไม่สามารถ ตรวจสอบการมีสภาพการเป็นนักศึกษา ของนักศึกษา การตรวจสอบสำเร็จ การศึกษาของนักศึกษาที่ลงทะเบียน ครบหลักสูตรล่าช้า 2. อาจารย์ผู้สอนไม่เข้าใจใน กระบวนการของการส่งผลการเรียนของ นักศึกษา 3. นักศึกษาขาดการติดต่อกับอาจารย์ ผู้สอน	ด้านการ ดำเนินงาน	2	4	สูง

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SNRU – ERM 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์	ขั้นตอน และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
การติดตามและ ประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของ ส่วนงานไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาและตัวชี้วัดที่ กำหนดไว้	เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากร ตระหนักในความสำคัญของ การดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	การติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วน งานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้	ผู้บริหาร บุคลากรไม่ตระหนักถึงความ สำคัญของการดำเนินงานให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ	ด้าน กลยุทธ์	1	2	ต่ำ

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SNRU – ERM 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์	ขั้นตอน และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
การปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ	เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึง ความสำคัญในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ	การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ	1. บุคลากรขาดความตระหนักและไม่ให้ ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ 2. บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 3. บุคลากรถูกร้องเรียน	ด้านการ ปฏิบัติ ตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ เกี่ยวข้อง	1	3	ปาน กลาง

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SNRU – ERM 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์	ขั้นตอน และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	เพื่อให้การเบิกจ่าย งบประมาณเป็นไปตามแผน และสามารถเบิกได้ทันตาม ปีงบประมาณ	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่า กำหนดไว้	1. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ หรือ งานต่าง ๆ ส่งชุดเบิกล่าช้า 2. มีกระบวนการดำเนินงานหลาย ขั้นตอน 3. ชุดเบิกจ่ายมีจำนวนมาก	ด้าน การเงิน	1	2	ต่ำ

การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SNRU – ERM 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์	ขั้นตอน และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
					โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
การจัดการความรู้ของ หน่วยงาน	เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการ ความรู้ให้เป็นระเบียบ ครบถ้วน ง่ายต่อการเรียกใช้ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้ จริงในทางปฏิบัติ	มีสารสนเทศคลั่ง กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งที่หลากหลาย	1. แหล่งการจัดเก็บความรู้หลากหลาย ไม่เป็นระบบ 2. ขาดระบบสารสนเทศในการจัดเก็บ ข้อมูลให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้า มาช่วยในการจัดการ	ด้าน การ บริหาร ความรู้	1	2	ต่ำ

การประเมินมาตรการควบคุม					แผนบริหารความเสี่ยง			
ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (2)	การควบคุมที่ควรมี (3)	การควบคุม ที่มีอยู่แล้ว (4)	ผลการประเมินการ ควบคุมที่มีอยู่แล้ว ว่าได้ผลหรือไม่ (5)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (6)	ปัจจัยเสี่ยง (7)	การจัดการความเสี่ยง (8)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (9)
<p><u>การส่งผลการเรียน ของอาจารย์</u> เพื่อให้อาจารย์ส่งผล การเรียนของนักศึกษา ตามกำหนดในประกาศ ของมหาวิทยาลัย</p>	<p><u>ความเสี่ยง</u> 1. ผลการเรียนของ นักศึกษาไม่เป็น ปัจจุบัน</p>	<p>1. ชี้แจงถึง ความสำคัญในการ ส่งผลการเรียนของ นักศึกษา 2. กำหนด บทลงโทษสำหรับ อาจารย์ที่ไม่ส่งผล การเรียนตาม กำหนดระยะเวลา</p>	?	?	<p>1. อาจารย์บางคนยังไม่ ส่งผลการเรียนตาม กำหนดระยะเวลา 2. การตรวจสอบการมี สภาพการเป็นนักศึกษา ของนักศึกษาไม่เป็น ปัจจุบัน</p>	<p>1. อาจารย์บางคนไม่ ส่งผลการเรียนตาม กำหนดระยะเวลา ซึ่งทำให้ไม่สามารถ ตรวจสอบการมี สภาพการเป็น นักศึกษาของ นักศึกษา การ ตรวจสอบสำเร็จ การศึกษาของ นักศึกษาที่ ลงทะเบียนครบ หลักสูตรล่าช้า 2. อาจารย์ผู้สอนไม่ เข้าใจในกระบวนการ</p>	<p>1. ออกหนังสือ ติดตามการส่งผล การเรียนของ อาจารย์ที่ยังไม่ ส่งผลการเรียนใน วันเวลาที่กำหนด เป็นรายบุคคล 2. ออกหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ ให้คณบดีแต่ละ คณะในการติดตาม การส่งผลการเรียน ของอาจารย์ใน สังกัด 3. รายงานรายชื่อ</p>	<p>ทุกสิ้น ภาคเรียน หน่วย ประมวลผล การเรียน</p>

						<p>ของการส่งผลการเรียนของนักศึกษา</p> <p>3. นักศึกษาขาดการติดต่อกับอาจารย์ผู้สอน</p>	<p>อาจารย์ที่ยังไม่ส่งผลการเรียนต่อสภามหาวิทยาลัย</p> <p>4. ชี้แจงถึงความสำคัญในการส่งผลการเรียนของนักศึกษา</p> <p>5. กำหนดบทลงโทษสำหรับอาจารย์ที่ไม่ส่งผลการเรียนตามกำหนดระยะเวลา</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

การประเมินมาตรการควบคุม					แผนบริหารความเสี่ยง			
ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (2)	การควบคุมที่ควรมี (3)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (4)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (5)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (6)	ปัจจัยเสี่ยง (7)	การจัดการความเสี่ยง (8)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (9)
การติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้บริหารบุคลากรตระหนักใน ความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการราชการ	ความเสี่ยง การติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	1. จัดทำปฏิทินการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน	?	?	การติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ผู้บริหาร บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	1. จัดทำปฏิทินการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน	น.ส.กมลชนก อินทรพรหมมา และ น.ส.บุญยรัตน์ พลวงค์ษา

การประเมินมาตรการควบคุม					แผนบริหารความเสี่ยง			
ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (2)	การควบคุมที่ควรมี (3)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (4)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (5)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (6)	ปัจจัยเสี่ยง (7)	การจัดการความเสี่ยง (8)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (9)
<p><u>การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ</u></p> <p>เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ</p>	<p><u>ความเสี่ยง</u></p> <p>การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ</p>	<p>1. อบรมชี้แจงบุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด</p> <p>2. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมายของทางราชการ</p>	?	?	<p>1. บุคลากรถูกร้องเรียน</p> <p>2. บุคลากรขาดประสิทธิภาพทางด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>1. บุคลากรขาดความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ</p> <p>2. บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญและประสิทธิภาพในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>3. บุคลากรถูกร้องเรียน</p>	<p>1. อบรมชี้แจงบุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด</p> <p>2. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมายของทางราชการ</p>	<p>ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน</p>

การประเมินมาตรการควบคุม					แผนบริหารความเสี่ยง			
ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (2)	การควบคุมที่ควรมี (3)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (4)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (5)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (6)	ปัจจัยเสี่ยง (7)	การจัดการความเสี่ยง (8)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (9)
<p>การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนและสามารถเบิกจ่ายได้ทันตามปีงบประมาณ</p>	<p>การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้ากว่ากำหนด</p>	<p>1. กำหนดแผนการดำเนินงานและตารางการทำงานแต่ละโครงการให้ชัดเจน และเร่งรัดการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามแผนการทำงาน</p>	?	?	<p>1. การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า</p>	<p>1. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการหรืองานต่าง ๆ ส่งชุดเบิกล่าช้า</p> <p>2. มีกระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอน</p> <p>3. ชุดเบิกจ่ายมีจำนวนมาก</p>	<p>1. กำหนดแผนการดำเนินงานและตารางการทำงานแต่ละโครงการให้ชัดเจน และเร่งรัดการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามแผนการทำงาน</p>	<p>นายศิริชัย วงศ์วานกลม และ นายศักดิ์ชัย พองอ่อน</p>

การประเมินมาตรการควบคุม					แผนบริหารความเสี่ยง			
ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (2)	การควบคุมที่ควรมี (3)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (4)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (5)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (6)	ปัจจัยเสี่ยง (7)	การจัดการความเสี่ยง (8)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (9)
การจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ให้เป็นระเบียบ ครบถ้วน ง่ายต่อการเรียกใช้ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ	มีสารสนเทศล้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งที่หลากหลาย	1. จัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ของแต่ละส่วนงานให้เป็นระบบ สามารถเรียกใช้ได้ง่าย	?	?	1. มีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่หลากหลาย กระจัดกระจายไม่เป็นระบบ 2. ขาดระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล	1. แหล่งการจัดเก็บความรู้หลากหลายไม่เป็นระบบ 2. ขาดระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ	1. จัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ของแต่ละส่วนงานให้เป็นระบบ สามารถเรียกใช้ได้ง่าย	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

เลือกเครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4)

✓ = มี X = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

เลือกเครื่องหมายที่ระบุในช่อง (5)

✓ = ได้ผลตามที่คาดหมาย X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)
การติดตามและ ประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของ ส่วนงานไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาและตัวชี้วัดที่ กำหนดไว้	เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากร ตระหนักถึงใน ความสำคัญของการ ดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	การติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้	ผู้บริหาร บุคลากรไม่ตระหนักถึง ความสำคัญของการดำเนินงานให้เป็นไป ตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ	จัดทำปฏิทินการดำเนินงานของ แต่ละส่วนงาน	น.ส.กมลชนก อินทรพรหมมา และ น.ส.บุญยรัตน์ พลวงศ์ษา

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)
การส่งผลการเรียนของ อาจารย์	เพื่อให้อาจารย์ส่งผลการ เรียนของนักศึกษาตาม กำหนดในประกาศของ มหาวิทยาลัย	1. อาจารย์บางคนยังไม่ส่งผล การเรียนตามกำหนด ระยะเวลา 2. การตรวจสอบการมีสภาพ การเป็นนักศึกษาของ นักศึกษาไม่เป็นปัจจุบัน	1. อาจารย์บางคนไม่ส่งผลการ เรียนตามกำหนดระยะเวลา ซึ่ง ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการมี สภาพการเป็นนักศึกษาของ นักศึกษา การตรวจสอบสำเร็จ การศึกษาของนักศึกษาที่ ลงทะเบียนครบหลักสูตรล่าช้า 2. อาจารย์ผู้สอนไม่เข้าใจใน กระบวนการของการส่งผลการ เรียนของนักศึกษา 3. นักศึกษาขาดการติดต่อกับ อาจารย์ผู้สอน	1. ออกหนังสือติดตามการส่งผลการเรียน ของอาจารย์ที่ยังไม่ส่งผลการเรียนในวัน เวลาที่กำหนดเป็นรายบุคคล 2. ออกหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ให้คณบดีแต่ละคณะ ในการติดตามการส่งผลการเรียนของ อาจารย์ในสังกัด 3. รายงานรายชื่ออาจารย์ที่ยังไม่ส่งผล การเรียนต่อสภามหาวิทยาลัย 4. ชี้แจงถึงความสำคัญในการส่งผลการ เรียนของนักศึกษา 5. กำหนดบทลงโทษสำหรับอาจารย์ที่ไม่ ส่งผลการเรียนตามกำหนดระยะเวลา	ทุกสิ้น ภาคเรียน หน่วย ประมวลผลการ เรียน

แผนบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
ด้านการเงิน (Financial Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)
การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน	เพื่อให้การเบิกจ่าย งบประมาณเป็นไปตาม แผนและสามารถ เบิกจ่ายได้ทันตาม ปีงบประมาณ	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	1. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ หรือ งานต่าง ๆ ส่งชุดเบิกล่าช้า 2. มีกระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอน 3. ชุดเบิกจ่ายมีจำนวนมาก	1. กำหนดแผนการดำเนินงานและ ตารางการทำงานแต่ละโครงการให้ ชัดเจน และเร่งรัดการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนการทำงาน	นายศิริชัย วงศ์วานกลม และ นายศักดิ์ชัย ฟองอ่อน

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)
การปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ	เพื่อให้บุคลากรตระหนัก ถึงความสำคัญในการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	1. บุคลากรถูกร้องเรียน 2. บุคลากรขาดประสบการณ์ ทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	1. บุคลากรขาดความตระหนักและไม่ให้ ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ 2. บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญและ ประสบการณ์ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 3. บุคลากรถูกร้องเรียน	1. รมรงคให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย อย่างเคร่งครัด 2. สนับสนุนให้ บุคลากรได้มีโอกาสอบรมความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายของทางราชการ	ผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริม วิชาการและ งานทะเบียน

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)
การจัดการความรู้ของ หน่วยงาน	เพื่อให้มีระบบบริหาร จัดการความรู้ให้เป็น ระเบียบ ครบถ้วน ง่าย ต่อการเรียกใช้ ตลอดจน สามารถนำไปใช้ได้จริง ในทางปฏิบัติ	1. มีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่ หลากหลายกระจัดกระจายไม่ เป็นระบบ 2. ขาดระบบสารสนเทศใน การจัดเก็บข้อมูล	1. แหล่งการจัดเก็บความรู้หลากหลายไม่ เป็นระบบ 2. ขาดระบบสารสนเทศในการจัดเก็บ ข้อมูลให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้า มาช่วยในการจัดการ	1. จัดทำระบบสารสนเทศในการ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ของ แต่ละส่วนงานให้เป็นระบบ สามารถ เรียกใช้ได้ง่าย	ผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริม วิชาการและ งานทะเบียน

ภาคผนวก

ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด = 1	น้อย = 2	ปานกลาง = 3	มาก = 4	มากที่สุด = 5	ระดับ กิจกรรม	ระดับ หน่วยงาน
ด้านการดำเนินงาน								
การตรวจสอบการมีสภาพการเป็น นักศึกษา	○	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การมีสภาพ การเป็นนักศึกษา ได้ 100 %	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การมีสภาพ การเป็นนักศึกษา ได้ 95 %	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การมีสภาพ การเป็นนักศึกษา ได้ 90 %	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การมีสภาพการ เป็นนักศึกษา ได้ 85 %	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การมีสภาพ การเป็นนักศึกษา ได้ 80 %	✓	✓
การตรวจสอบสำเร็จการศึกษา	○	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การสำเร็จ การศึกษา ของนักศึกษา ได้ 100 %	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การสำเร็จ การศึกษา ของนักศึกษา ได้ 95%	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การสำเร็จ การศึกษา ของนักศึกษา ได้ 90%	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การสำเร็จ การศึกษา ของนักศึกษา ได้ 85%	หน่วยงานสามารถ ตรวจสอบ การสำเร็จ การศึกษา ของนักศึกษา ได้ 80%	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด = 1	น้อย = 2	ปานกลาง = 3	มาก = 4	มากที่สุด = 5	ระดับ กิจกรรม	ระดับ หน่วยงาน
ด้านกลยุทธ์								
กำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคล ที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล	S	มีหน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบชัดเจน และกำหนดเป็น ลายลักษณ์อักษร	มีหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบแต่ ไม่ชัดเจน และกำหนดเป็น ลายลักษณ์อักษร	มีหน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบชัดเจน แต่ไม่กำหนดเป็น ลายลักษณ์อักษร	มีหน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบแต่ไม่ ชัดเจนและไม่ได้ กำหนดเป็น ลายลักษณ์อักษร	ไม่ได้กำหนดหน่วย งานหรือบุคคล ให้รับผิดชอบในการ ติดตามประเมินผล	✓	✓
กำหนดเวลาติดตามและประเมินผล	S	ทุก 1 เดือน	ทุก 2 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 4 เดือน	ทุก 5 เดือน หรือ มากกว่านี้	✓	✓
กำหนดรูปแบบ/วิธีการรายงานผล การติดตามประเมินผล	S	มีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการ และ ระยะเวลาในการ รายงานผล การติดตามประเมิน ผลเป็นลายลักษณ์ อักษร	มีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการ แต่ไม่ กำหนดระยะเวลา ในการรายงานผล การติดตามประเมิน ผลเป็นลายลักษณ์ อักษร	ไม่ได้กำหนดรูปแบบการติดตาม ประเมินผลแต่ กำหนดวิธีการรายงานและระยะเวลา ในการรายงาน เป็นลายลักษณ์ อักษร	ไม่ได้กำหนดรูปแบบการติดตาม ประเมินและวิธี การรายงานแต่ กำหนดระยะเวลา ในการรายงาน เป็นลายลักษณ์ อักษร	ไม่ได้กำหนดรูปแบบ/วิธีรายงาน และระยะเวลา ในการรายงานการ ติดตาม ประเมินผลไว้	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด = 1	น้อย = 2	ปานกลาง = 3	มาก = 4	มากที่สุด = 5	ระดับ กิจกรรม	ระดับ หน่วยงาน
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง								
กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงาน	C	มีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงานที่ ชัดเจนทุกกิจกรรม	มีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงานที่ ชัดเจนทุกกิจกรรม สำคัญ	มีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงาน เฉพาะกิจกรรม สำคัญ	ไม่มีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์การ ปฏิบัติงานเป็น ส่วนใหญ่	ไม่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงาน	✓	✓
การดำเนินงานแผนงาน/โครงการ อยู่ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ	C	แผนงาน/โครงการ กำหนดกระบวนการ ดำเนินงานตาม แผนงานทราบและ ถู้อปปฏิบัติทราบ อย่างทั่วถึง	แผนงาน/โครงการ กำหนดกระบวนการ ดำเนินงานตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ชัดเจน และแจ้ง หน่วยงานที่ ดำเนินการตาม แผนงานทราบ และถู้อปปฏิบัติอย่าง ทั่วถึง	แผนงาน/โครงการ กำหนดกระบวนการ ดำเนินงานตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ซึ่งบางประเด็น ไม่ชัดเจน แต่แจ้ง หน่วยงานที่ดำเนิน การตามแผนงาน ทราบและถู้อปปฏิบัติ ไม่ทั่วถึง	แผนงาน/โครงการ กำหนดกระบวนการ ดำเนินงานตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ไม่ชัดเจนและแจ้ง หน่วยงานที่ดำเนิน การตามแผนงาน ทราบและถู้อปปฏิบัติ ทั่วถึง	แผนงาน/โครงการ กำหนดกระบวนการ ดำเนินงาน	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด = 1	น้อย = 2	ปานกลาง = 3	มาก = 4	มากที่สุด = 5	ระดับ กิจกรรม	ระดับ หน่วยงาน
ด้านการเงิน								
ความทันเวลา	F	ส่งรายงานทางการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามเวลา	ส่งรายงานทางการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าไม่เกิน 3 วัน	ส่งรายงานทางการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตั้งแต่ 4 วัน	ส่งรายงานทางการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตั้งแต่ 5 วัน แต่ไม่เกิน 1 สัปดาห์	ส่งรายงานทางการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตั้งแต่ 1 สัปดาห์ขึ้นไป หรือไม่ได้ส่ง	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด = 1	น้อย = 2	ปานกลาง = 3	มาก = 4	มากที่สุด = 5	ระดับ กิจกรรม	ระดับ หน่วยงาน
ด้านการบริหารความรู้								
การจัดการฐานข้อมูล KM	K	จัดฐานข้อมูลให้เป็นระบบถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน	จัดฐานข้อมูลให้เป็นระบบถูกต้องครบถ้วนแต่ไม่เป็นปัจจุบัน และยังสามารถใช้ประโยชน์ได้	จัดฐานข้อมูลเป็นระบบแต่ยังไม่ครบถ้วนเป็นปัจจุบันและยังสามารถใช้ประโยชน์ได้	จัดฐานข้อมูลไม่เป็นระบบ ไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน และส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์ไม่ได้	ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูล	✓	✓