



แผนบริหารความเสี่ยง
ปีการศึกษา พ.ศ. 2559 – 2563
(ฉบับปรับปรุง ประจำปีการศึกษา 2559)

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

คำนำ

ในปีการศึกษา 2559 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) และวิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีกระบวนการให้คณะกรรมการจากทุกหลักสูตร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานได้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ/รับทราบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2559 เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปปัญหา และอุปสรรค และนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ตามกำหนด ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะได้นำผลสรุปจากการบริหารความเสี่ยงในปี 2559 ไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปี 2560 ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์คือการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	4
ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO	9
ส่วนที่ 3 ระบบและการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	19
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงประจำปี 2559	20
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	24
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ความเสี่ยง	27

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจ และนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ละขั้น ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานที่เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

2. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงจัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยและควบคุมกิจกรรมกระบวนการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเริ่มดำเนินการวางระบบบริหารความเสี่ยงมา โดยได้ศึกษาแนวทางการดำเนินงานจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และได้จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาขึ้น โดยหน้าที่หลักของคณะกรรมการ คือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเภทความเสี่ยง เกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้งานประจำ และงานตามยุทธศาสตร์ของคณะ และมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารของคณะวิทยาการจัดการ ในการขับเคลื่อนงานตามพันธกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

3. วิสัยทัศน์ ปรัชญา อัตลักษณ์ ค่านิยม และพันธกิจของคณะวิทยาการจัดการ

วิสัยทัศน์ (Vision)

ต้นแบบการจัดการศึกษาด้านบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์

ปรัชญา (Philosophy)

เรียนรู้อย่างมีคุณค่า ใช้ชีวิตอย่างมีคุณธรรม นำความรู้สู่การพัฒนา

อัตลักษณ์ (Identity)

บุคลิกภาพดี มีวินัย ใจอาสาสู้งาน การปฏิบัติเลิศ

ค่านิยม (Shared Values) : ความภาคภูมิใจในองค์กร (Proud)

- P : Proactive ทำงาน เชิงรุกอย่างมีสติและรอบคอบ
- R : Result Oriented ทำงานอย่างมีทิศทางและเป้าหมาย
- O : Ownership รู้สึกเป็นเจ้าของอย่างภาคภูมิใจ
- U : Unity ทำงานเป็นทีม ผสานความต่างสร้างความรักและสามัคคี
- D : Delight Communication สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ (Mission)

คณะวิทยาการจัดการ เป็นหนึ่งในเจ็ดส่วนราชการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลากระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 (ฐานข้อมูลราชกิจจานุเบกษาและการพัฒนากฎหมายอิเล็กทรอนิกส์, 2558) เป็นหน่วยงานวิชาการที่มีพันธกิจหลัก ได้แก่

การผลิตบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และด้านนิเทศศาสตร์และสื่อสารมวลชน นอกจากนั้นยังมีพันธกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยฯ ให้ดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามระบบ
2. พัฒนาองค์กร สร้างระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. พัฒนานักศึกษาตามคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์
4. สร้างงานวิจัย นวัตกรรม และถ่ายทอดเทคโนโลยี องค์ความรู้สู่ชุมชน
5. บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. ยุทธศาสตร์ของคณะวิทยาการจัดการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติการอย่างมืออาชีพที่มีคุณธรรม จริยธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานการวิจัยและงานสร้างสรรค์สู่มาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริ เพื่อสนองตอบกับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. นโยบายการบริหารความเสี่ยงคณะวิทยาการจัดการ

เพื่อให้คณะวิทยาการจัดการมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและต่อเนื่อง
3. ให้มีการติดตามประเมินผล และมีการทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
5. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้คณะกรรมการจัดการสามารถลดสาเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้คณะกรรมการจัดการมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อให้คณะกรรมการจัดการมีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วไป

การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

1. ข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดกรอบวิธีการบริหารความเสี่ยง และการนำไปใช้
2. จัดตั้งหน่วยงาน คณะทำงาน ผู้รับผิดชอบร่วมกัน
3. ประชุมหารือคณะทำงานและผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559
4. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
6. ติดตามและประเมินผล

6. นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ทั้งนี้ ความเสี่ยงจะต้องประกอบด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความไม่แน่นอนดังกล่าว นั้นจะมีผลกระทบ (Exposures) ต่อเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงสามารถบริหารจัดการได้ เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้โดยต้องระบุประเมินและทำแผนบริหารจัดการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องระบุว่า เหตุนั้นจะเกิดขึ้นเพราะอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร การระบุปัจจัยเสี่ยงควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการควบคุมหรือลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

ส่วนที่ 2

แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

ปี พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีนโยบายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMARTS ได้แก่

Specific: มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable: สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable: สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable: สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time constrained: มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้

จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ

4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)

องค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกรมอื่นหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ชี้นำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้งได้ เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจใน ทรัพยากร และภารกิจจากกรมการศาสนา ส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของจังหวัดทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือ สุขภาพสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบ ของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงในส่วนนี้จะเป็นการ ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ และความเสี่ยงเดิมที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา เพื่อทำการทบทวนความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยการประเมินความเสี่ยงทุกรอบปี ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ความเสี่ยง ได้แก่ **ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ(Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)** โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของ หน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูล สภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของ หน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการ วิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1) **ระดับโอกาส** ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อย ๆ
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

2) **ระดับความรุนแรง** ของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

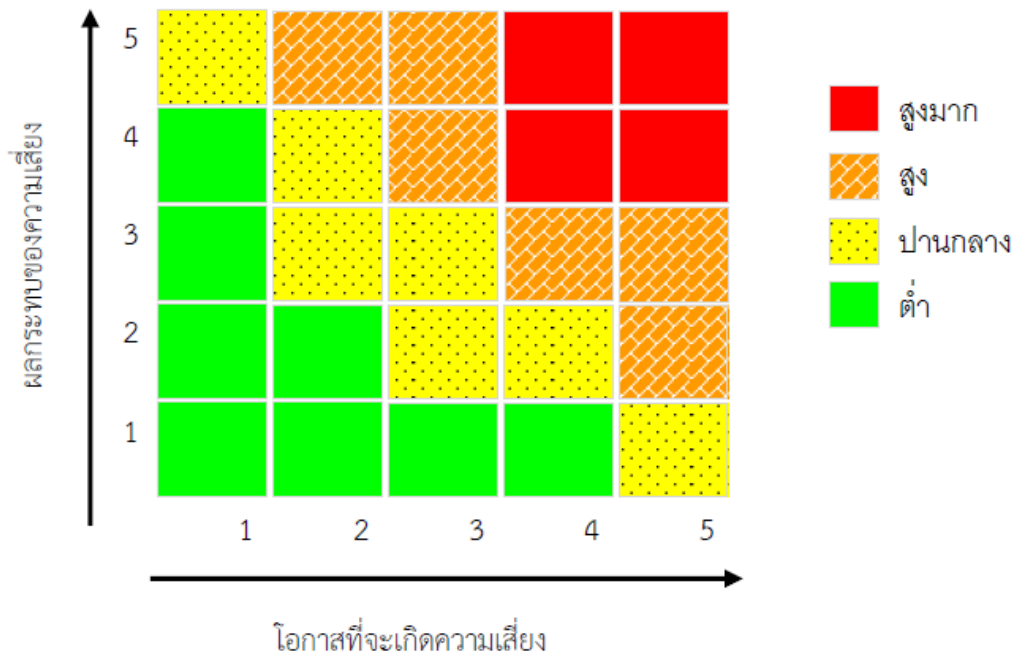
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง

2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากเช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

3.1 ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ

ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

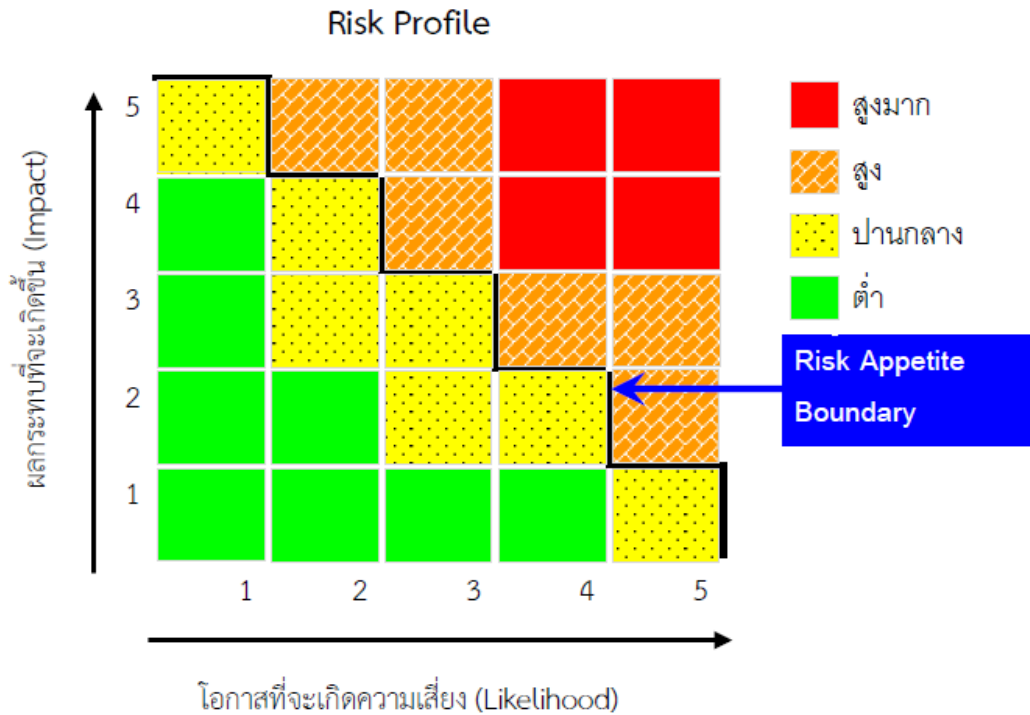
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว (■)

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม (■)

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)



ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

4.1 การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

4.2 การลด/การควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4.3 การหลีกเลี่ยง (Avoid) หรือ ยกเลิก (Terminate) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

หลังจากกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว จึงทำการปรับแผนความเสี่ยงเพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีถัดไป

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะวิทยาการจัดการ เห็นชอบให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับคณะต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะเป็นรายไตรมาส และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย 6 เดือนต่อครั้ง

ส่วนที่ 3

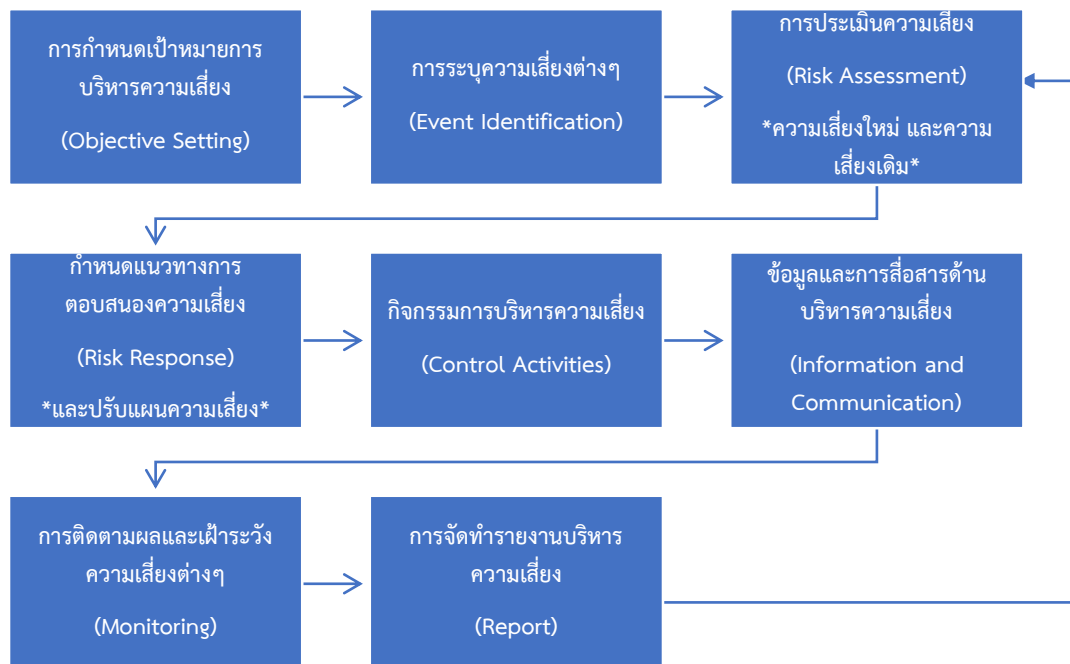
ระบบและการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

1. หลักการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นการพิจารณาว่าจะมีสิ่งใด เหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ นโยบายในการบริหารความเสี่ยง ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา คือ ให้ยึดการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของคณะ เป็นอันดับแรก

2. ระบบการบริหารความเสี่ยง ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ระบบการบริหารความเสี่ยง ของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ดำเนินการไว้ดังนี้ (หน้าถัดไป)



ส่วนที่ 4

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงประจำปี 2559

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้ร่วมกัน ผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุกกิจกรรมที่ได้รับงบประมาณ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และเป็นไปตามกระบวนการแนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัย และพิจารณากำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และประมวลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่ละหน่วยงานได้ดำเนินการ ตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2559 มีดังนี้

1. สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง

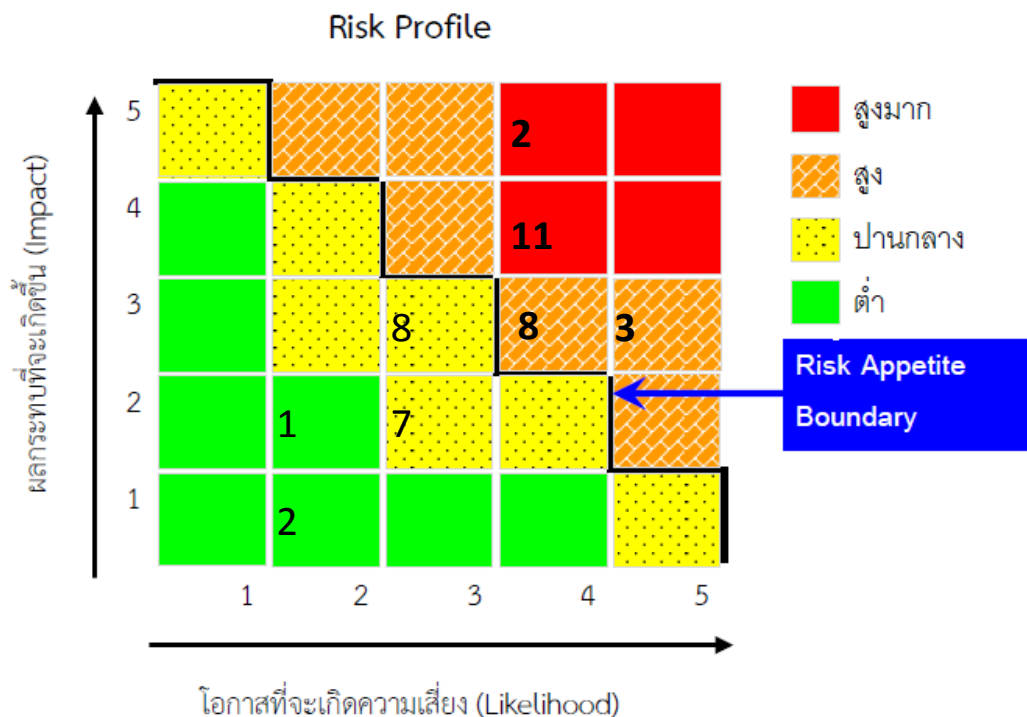
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้วิเคราะห์เพื่อ ระบุปัจจัยเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผลประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงประจำปี 2559 ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยเหล่านั้น มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแบ่งตามประเภท ความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย/กฎระเบียบ สำหรับผลการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง พบว่ามีจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะ ส่งผลกระทบต่อการทำงานใน กิจกรรม/โครงการ ที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงรวมของคณะ วิทยาการจัดการ **15 ปัจจัยเสี่ยง** ซึ่งสามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ ประเภทของความเสี่ยง 4 ด้าน ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเภทความเสี่ยง				
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ	รวม
1 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติกรอย่างมืออาชีพที่มี คุณธรรม จริยธรรม	-	7	-	-	7
2 ยกระดับมาตรฐานการวิจัยและงานสร้างสรรค์สู่มาตรฐานสากล	-	3	-	-	3

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเภทความเสี่ยง				
	กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย/กฎระเบียบ	รวม
3 ยกระดับมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริ เพื่อสนองตอบกับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น		2	-	-	2
4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	-	1	1	-	2
รวม	-	13	1	-	14

3. สรุปผลการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำมาบริหารจัดการ

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำมาบริหารจัดการตามเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงตามที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำหรับผลการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิด จากการนำโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่ง จัดแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ โดยแสดงจำนวนปัจจัยเสี่ยงในแต่ละระดับความ รุนแรงออกมาในรูปของแผนภูมิความเสี่ยงได้ดังนี้



จากผลการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่ปรากฏในแผนภูมิความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งผลการพิจารณาจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณานำมาบริหารจัดการสามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	ระดับประเมิน				จำนวนปัจจัยที่พิจารณานำมาบริหารจัดการ				
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	กลยุทธ์	ดำเนินงาน	การเงิน	กฎหมาย	รวม
1 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติกรอย่างมืออาชีพที่มีคุณธรรม จริยธรรม	-	4	1	2	-	7	-	-	7
2 ยกระดับมาตรฐานการวิจัยและงานสร้างสรรค์สู่มาตรฐานสากล	-	1	2	-	-	3	-	-	3
3 ยกระดับมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริ เพื่อสนองตอบกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	-	-	2	-	-	2	-	-	2
4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	-	1	-	1	-	1	1	-	2
รวม	1	6	5	2	-	13	1	-	14

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



คำสั่งคณะกรรมการจัดการ

ที่ ๑๕๗/๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ฉบับแก้ไข ๒๕๕๓ มาตรา ๓/๑ และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่กำหนด เป้าประสงค์ให้หน่วยงาน/ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแนวคิดและหลักการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ในภาคกิจการรัฐ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกหลักของการบริหารจัดการในเชิงการป้องกันและเป็น เครื่องมือหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐสามารถมีข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจที่ดีที่สามารถเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงจะสามารถ ช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมถูกควบคุมให้มี ความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ โดยจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจการจัดอันดับความสำคัญของแผนงาน และช่วยทำให้การจัดสรรทรัพยากร (คน – งบประมาณ) มีความเหมาะสมและคุ้มค่า ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงาน คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานตาม พันธกิจหลัก และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๖ แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของคณะกรรมการจัดการ ดังนี้

- | | |
|--|---------|
| ๑. คณะบดีคณะกรรมการจัดการ | ประธาน |
| ๒. รองคณะบดีฝ่ายวิชาการ | กรรมการ |
| ๓. รองคณะบดีฝ่ายบริหารและพัฒนานักศึกษา | กรรมการ |
| ๔. รองคณะบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ | กรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการสำนักงานคณะบดี | กรรมการ |
| ๖. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต | กรรมการ |
| ๗. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ | กรรมการ |
| ๘. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี | กรรมการ |
| ๘. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด | กรรมการ |
| ๙. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ | กรรมการ |
| ๑๐. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ | กรรมการ |

/ ๑๑. ประธาน...


๑๑. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว	กรรมการ
๑๒. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ	กรรมการ
๑๓. ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร	กรรมการ
๑๔. ประธานหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์	กรรมการ
๑๕. ประธานหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และสื่อดิจิทัล	กรรมการ
๑๖. หัวหน้างานการจัดการศึกษา	กรรมการ
๑๗. หัวหน้างานวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๑๘. นักวิชาการศึกษา	กรรมการ
๑๙. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	กรรมการ
๒๐. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	กรรมการ
๒๑. หัวหน้างานบริหารทั่วไป	กรรมการและเลขานุการ
๒๒. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการดำเนินงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะวิทยาการจัดการ
๒. พิจารณาและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะวิทยาการจัดการอย่างต่อเนื่อง
๓. พิจารณาประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และค้นหาวิธีควบคุมที่เหมาะสม
๔. ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในคณะวิทยาการจัดการ
๕. พิจารณาจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในคณะวิทยาการจัดการ
๖. งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่คณะวิทยาการจัดการมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจนเสร็จสิ้นภารกิจ

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรินทร์ นามบุรี)
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติกรอย่างมืออาชีพที่มีคุณธรรม จริยธรรม

Risk Code	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					การตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
				โอกาส	รุนแรง	ผล	ระดับ	ลำดับ				
S1-R001	การดำเนินงาน	แผนการสอนไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพระดับอุดมศึกษา	แผนการสอนที่ไม่สอดคล้องกับหลักสูตร	2	4	8	ปานกลาง	6	การลด/การควบคุม	แผนการสอนผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการหลักสูตร	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560
S1-R002	การดำเนินงาน	ความถูกต้องในการจัดทำหลักสูตร	อาจารย์ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร	2	4	8	ปานกลาง	6	การลด/การควบคุม	จัดอบรมหรือแจกคู่มือให้มีความรู้ด้านการเขียนแผนการสอน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560
S1-R003	การดำเนินงาน	คุณภาพของการสอน	อาจารย์มีภาระการสอนปริมาณมากเกินไป	2	4	8	ปานกลาง	6	การลด/การควบคุม	มีการจัดแผนการสอนให้สอดคล้องกับภาระการสอนของอาจารย์	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560
S1-R004	การดำเนินงาน	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การประชาสัมพันธ์เพื่อรับนักศึกษา	4	5	20	สูงมาก	1	การลด/การควบคุม	การประชาสัมพันธ์หลักสูตร/คณะสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนและวิทยาลัยต่างๆ เพื่อพัฒนาหลักสูตรปกติ/เทียบโอนร่วมกัน รวมถึงการประกวดแข่งขันผลงานทางวิชาการร่วมกับโรงเรียน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560
S1-R005	การดำเนินงาน	สัดส่วนอาจารย์/นักศึกษาเกินเกณฑ์มาตรฐาน	จำนวนของอาจารย์ และจำนวนของนักศึกษา	3	3	9	ปานกลาง	5	การลด/การควบคุม	จัดทำแผนการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับสัดส่วนที่ต้องการศึกษาข้อมูลจำนวนนักศึกษาและอาจารย์ในปัจจุบันและจำนวนตามแผนการรับเข้านักศึกษาและแผนการรับอาจารย์	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560

Risk Code	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					การตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
				โอกาส	รุนแรง	ผล	ระดับ	ลำดับ				
S1-R006	การดำเนินงาน	บัณฑิตมีปริมาณว่างงานเพิ่มมากขึ้น	การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรยังไม่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน	4	4	16	สูงมาก	2	การลด/การควบคุม	ปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับสำคัญที่ทวีมากขึ้นของประชาคมอาเซียน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปี 2560
S1-R007	การดำเนินงาน	ศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนของนักศึกษามีน้อย	การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนานักศึกษา	4	3	12	สูง	4	การลด/การควบคุม	จัดสอนเพิ่มเติมทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยสามารถวัดออกมาเป็นตัวชี้วัดพัฒนาการได้	รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาการศึกษา	ปี 2560

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานการวิจัยและงานสร้างสรรค์สู่มาตรฐานสากล

Risk Code	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					การตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
				โอกาส	รุนแรง	ผล	ระดับ	ลำดับ				
S2-R001	การดำเนินงาน	ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานด้านวิจัย	การให้ได้ว่าซึ่งข้อมูลเพื่อการบริหารงานด้านวิจัยล่าช้า	3	3	9	ปานกลาง	2	การลด/การควบคุม	จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานด้านวิจัย	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	ปี 2560
S2-R002	การดำเนินงาน	อาจารย์ขาดความมั่นใจในการเผยแพร่งานวิจัย/อาจารย์มีการเผยแพร่งานวิจัยน้อยทั้งการเผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ	การลงทุนด้านงบประมาณวิจัยขาดความคุ้มค่า เนื่องจากอาจารย์เผยแพร่งานวิจัยน้อย	3	4	12	สูง	1	การลด/การควบคุม	จัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจให้กับอาจารย์ในการเผยแพร่ รวมถึงสร้างความชัดเจนถึงนโยบายการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการเผยแพร่	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	ปี 2560
S2-R003	การดำเนินงาน	จำนวนอาจารย์ยังมีน้อยที่ได้รับงบประมาณทุนวิจัยระดับชาติ ซึ่งเป็นทุนวิจัยใหญ่หรือทุนวิจัยนอกจากแหล่งภายนอก	จำนวนงานวิจัยและงบประมาณการวิจัยของอาจารย์มีน้อย	3	4	12	สูง	1	การลด/การควบคุม	ส่งเสริม/สนับสนุนให้อาจารย์มีองค์ความรู้ในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยระดับชาติ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	ปี 2560

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริ เพื่อสนองตอบกับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น

Risk Code	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					การตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
				โอกาส	รุนแรง	ผล	ระดับ	ลำดับ				
S3-R001	การดำเนินงาน	ระบบและกลไกการบริหารงานบริการวิชาการ	อาจารย์เขียนข้อเสนอโครงการบริการวิชาการไม่ถูกหลักมาตรฐานสากล	3	4	12	สูง	1	การลด/การควบคุม	อบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยเชิญวิทยากรซึ่งเป็นกรรมการพิจารณาอนุมัติข้อเสนอโครงการบริการวิชาการ มาให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงถ่ายทอดประสบการณ์ถึงลักษณะโครงการบริการวิชาการที่ไม่ผ่านการพิจารณาอนุมัติ	รองคณบดี ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	ปี 2561
S3-R002	การดำเนินงาน	นักศึกษาไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นได้	การบูรณาการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการ	4	3	12	สูง	1	การลด/การควบคุม	อบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในการบูรณาการการบริการวิชาการกับการจัดการเรียนการสอน	รองคณบดี ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	ปี 2560

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทนต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

Risk Code	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					การตอบสนองความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
				โอกาส	รุนแรง	ผล	ระดับ	ลำดับ				
S4-R001	การเงิน	การใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณกำหนด	การติดตามและเร่งรัดการใช้งบประมาณ	3	3	9	ปานกลาง	2	การลด/การควบคุม	พัฒนาระบบการติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ	ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี	ปี 2560
S4-R002	การดำเนินงาน	บุคลากรไม่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินเสียหาย	ไม่มีระบบการติดตามบุคคลภายนอกที่เข้า-ออกอาคาร	4	5	20	สูงมาก	1	การลด/การควบคุม	การติดตั้งกล้องวงจรปิด	ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี	ปี 2560