



วิทยาลัยราชภัฏ

คู่มือ
Manual

บริหารความเสี่ยง

Risk management



ประจำปี 2554



คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี 2554

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้หน่วยรับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปรับปรุงแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยปรับลดแบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงานต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารความเสี่ยงมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และให้สามารถบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยดำเนินต่อไปและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คู่มือการบริหารความเสี่ยง เนื้อหาภายในเอกสารประกอบด้วยบริบทที่เกี่ยวข้องของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในระดับต่างๆ เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานและการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้รับผิดชอบกำกับดูแล รวมทั้งได้รวบรวมแบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินการไว้ในภาคผนวกแล้ว กรอบแนวทางที่จัดทำขึ้นนี้หวังว่าหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับ ระบบประกันคุณภาพ ระบบแผนงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานในทุกภารกิจทั่วทั้งมหาวิทยาลัย



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

	หน้า
การบริหารความเสี่ยง	
ความรู้เบื้องต้น	1
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	1
- วัตถุประสงค์ความหมาย ของการบริหารความเสี่ยง	2
- ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	2
- ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง	3
- ระบบบริหารความเสี่ยง	4
- ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง	5
- ประเภทของความเสี่ยง	5
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
- การระบุความเสี่ยง	7
- ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	7
- พิจารณาความเสี่ยง	11
- จัดลำดับความเสี่ยง	12
- กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	13
- การจัดการความเสี่ยง	14
- สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	14
- การติดตามผลและการรายงาน	15
- เอกสารอ้างอิง	16
ภาคผนวก	17
เอกสารที่ 1 ระบุความเสี่ยง	18
เอกสารที่ 2 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	19
เอกสารที่ 3 การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	20
เอกสารที่ 4 แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง	21
เอกสารที่ 5 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)	23
เอกสารที่ 6 รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)	25

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าวมหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นการปฏิบัติตามระบบต่างๆ ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความความเสี่ยงและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2554 องค์กรประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

- 2.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันรวมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

- 2.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้านตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้

- 2.2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)

2.2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

2.2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

2.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

2.2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

2.2.6 ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการเตรียมการของมหาวิทยาลัยเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น
2. ลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
3. เป็นการวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น
4. เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เป็นอุปสรรคต่อการทำงานทำให้ไม่บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงมี 2 ลักษณะ คือ ความเสี่ยงภายใน (Internal Risk) และความเสี่ยงภายนอก (External Risk)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการ

คาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณ ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของการเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารงานภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้ เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูล ที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้ภาวะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร

1.1 ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มั่งบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

1.2 ความสลับซับซ้อน

การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยง ได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้ และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยังมีมากเท่านั้น

1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง

1.5 ความสามารถของฝ่ายบริหาร

กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อยความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะยังมีมาก

1.6 การทุจริตทางการบริหาร

การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม

มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม

การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง ความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคีมีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่มสูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสี่ยงเสียให้กับองค์กร

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.3 ความเสี่ยงจากการผลิตบัณฑิต

2.4 ฯลฯ

ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
8. ปกป้องการปฏิบัติงาน
9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
10. มองเป้าหมายในภาพรวม

ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ) (Resources Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ รวมถึงระบบเทคโนโลยีและอาคารสถานที่
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผล กระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

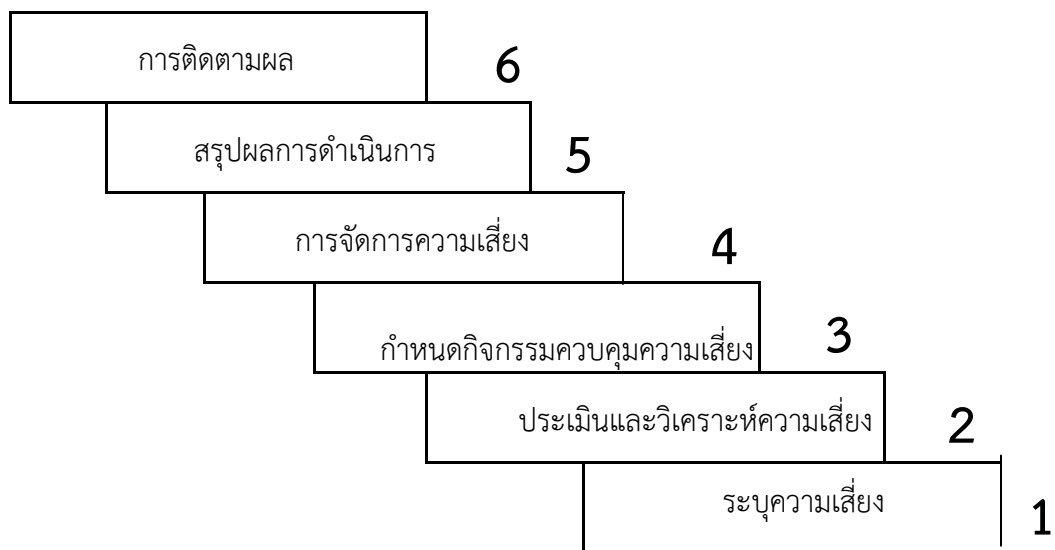
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และ บุคลากร (Personnel Risk and Governance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากอาจารย์และบุคลากรประพฤติไม่ เหมาะสมสร้างความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก (other Risk) คือ ความเสี่ยงที่ เกิดจากการดำเนินขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 1 หน้า18)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับ สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความ ผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินของ องค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือการประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่างๆในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกันหรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละ หน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุ ความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

2. ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้ แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงมักจะทำ 2 มิติคือ

2.1 โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability) หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	1 ครั้งในช่วง 5ปี
2	น้อย	1 ครั้งในช่วง 2-4 ปี
3	ปานกลาง	1 ครั้งในช่วง 1 ปี
4	มาก	1 ครั้งในช่วง 2-6 เดือน
5	สูงมาก	1 ครั้งในช่วง 1 เดือน

2.2 ระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Severity/Impact) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิด จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรงหรือผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในความเสี่ยง ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ) ด้านความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ด้านความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ ด้านความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม ด้านความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร และด้านความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001 – 250,000 บาท
4	สูง	250,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่ มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎของกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดของกฎหมายที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ น้อยกว่า 1 สัปดาห์
2	ต่ำ	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้นๆ ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางและในระยะเวลาสั้นๆ ระหว่าง 1-6 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ /ปานกลาง ระหว่าง 6-12 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นๆ มากกว่า 1 ปี

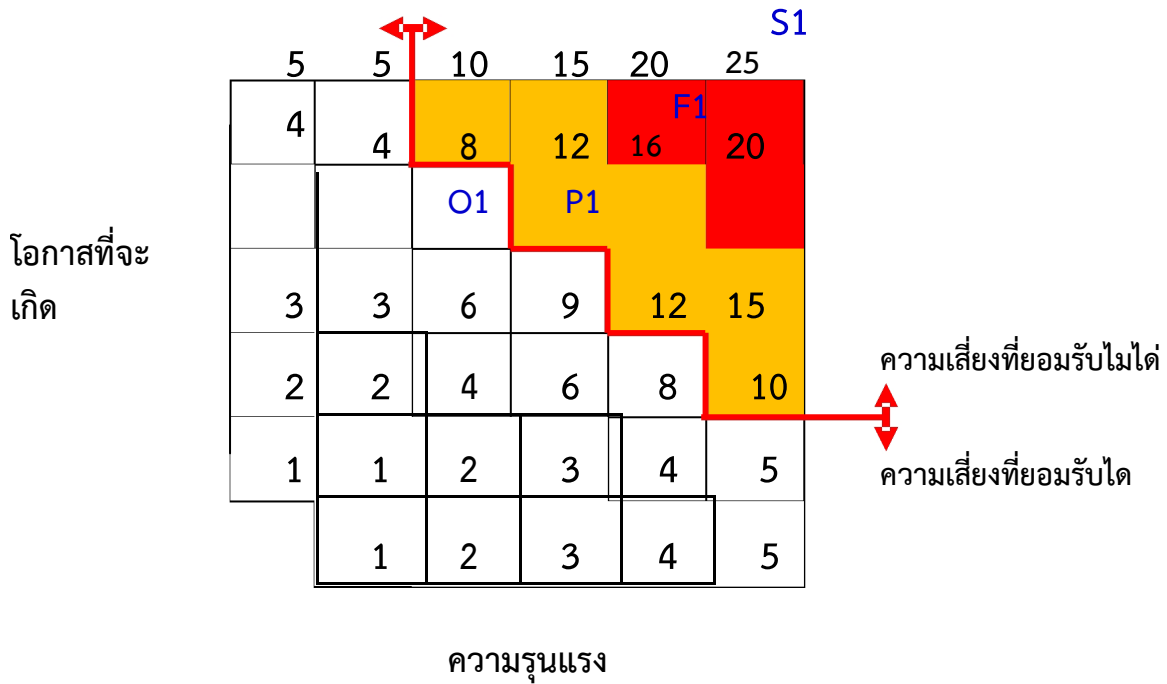
ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบ รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

2.3 การพิจารณาความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 19)

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้



	มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก)
	มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง)
	มีค่าระหว่าง 1 - 9 (ต่ำ)

2.4 จัดลำดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 19)

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิดซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 3 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไปนี้ดังตาราง

	3	ระดับความเสี่ยงสูงมาก มีค่าระหว่าง 20 - 25	ความเสี่ยงยอมรับไม่ได้
	2	ระดับความเสี่ยงสูง มีค่าระหว่าง 10 - 19	ความเสี่ยงสูง
	1	ระดับต่ำหรือปานกลาง มีค่าระหว่าง 1 - 9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2 หน้า 19)

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
3	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้จนกว่าจะลดความเสี่ยงลงถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นเมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
1	ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่าหรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 3 ระดับ 2 ถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1 เมื่อพิจารณาจากรดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงาน แต่ความเสี่ยงในระดับ 3 และ 2 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 3 หน้า 20)

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

3.1 การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกันเป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง

3.2 การควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือ

มีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย √ หมายถึง มีอยู่แล้ว X หมายถึง ไม่มี และ O หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์

3.3 ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย

✓ หมายถึง ได้ผลตามความคาดหวัง X หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง O หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk management) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 4 หน้า 21-22)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้วต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

4.1 การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

4.2 การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3 การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.4 การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้นและดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

5. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงาน ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 5 หน้า 23 - 24)

สรุปผลกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การควบคุม ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้

6. การติดตามผลและการรายงาน (Risk monitoring) (แบบติดตาม ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 6 หน้า 25-26)

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการ ดำเนินงาน ความคืบหน้าปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

6.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผลสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

6.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เอกสารอ้างอิง

- คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2552. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้ที่ <http://www.osun.org>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. **แผนบริหารความเสี่ยง**. เข้าได้ที่ <http://www.nidtep.go.th/website/files/risk.doc>
- สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2551. **แผนบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้ที่ <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์. พิมพ์ครั้งที่ 3 กุมภาพันธ์ 2554.

ภาคผนวก

ระบุความเสี่ยง

หน่วยงาน

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรมของหน่วยงาน)	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
S1, F1 ,O1 , P1 เช่น บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน
ด้าน ฯลฯ	

หมายเหตุ

S1 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก) , F มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง) และ O , P มีค่าระหว่าง 1 - 9

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

หน่วยงาน

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรมของ หน่วยงาน)	รายละเอียดความสูญเสีย (ปัจจัยเสี่ยง)	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ/ ความรุนแรง (2)	คะแนนความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) (1) x (2)	ลำดับความเสี่ยง
ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ					
P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน	5	5	25 (สูงมาก)	3 ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
ด้าน ฯลฯ					

หมายเหตุ 1. เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 2 หรือ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป

2. ระดับความเสี่ยง 3 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้) , 2 มีค่าระหว่าง 10 - 19 (ความเสี่ยงสูง) และ 1 มีค่าระหว่าง 1 - 9 (ความเสี่ยงยอมรับได้)

เอกสารที่ 3

การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ลำดับ	ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม ของหน่วยงาน) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	การควบคุมที่มี อยู่แล้วได้ผลหรือไม่ '(4)	วิธีการจัดการความเสี่ยง (5)	หมายเหตุ (6)
1	ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ					
	P1 บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบยังไม่เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน	จัดอบรมพนักงาน	√	X	ยอมรับ √ ควบคุม ถ่ายโอน หลีกเลี่ยง	

หมายเหตุ ช่อง 3 √ หมายถึง มี, ○ หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่มี

ช่อง 4 √ หมายถึง ได้ผลตามที่คาดหวัง, ○ หมายถึง ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ ประเมินและวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการควบคุม (แผนการปรับปรุงการควบคุม) (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)
ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ						
P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจใน เรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ	จัดอบรมพนักงาน	3	การควบคุม	เกิดความเสียหายต่อการ ปฏิบัติงาน	จัดอบรมสัมมนาความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายฯลฯ	ต.ค. - ก.ย.54 นาย ก

ชื่อผู้รายงาน.....
ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

เอกสารที่ 5

แบบ ปย.2

ชื่อสวนงานย่อย (คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...30.... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ.25xx.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/งานของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<p>(เอกสารที่4 ช่อง1)</p> <p>P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจใน เรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน</p> <p>วัตถุประสงค์ มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ</p>	<p>(เอกสารที่4 ช่อง2)</p> <p>จัดอบรมพนักงาน</p>	<p>(เอกสารที่3 ช่องที่4)</p> <p>X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหวัง</p>	<p>(เอกสารที่ 4ช่อง 5)</p> <p>เกิดความเสียหายต่อ การปฏิบัติงาน</p>	<p>(เอกสารที่4 ช่อง 6)</p> <p>จัดอบรมสัมมนาความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายฯลฯ</p>	<p>(เอกสารที่4 ช่อง7)</p> <p>ต.ค. – ก.ย.54</p> <p>นาย ก</p>	

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

เอกสารที่ 6

แบบติดตาม ปย.2

ชื่อส่วนงานย่อย(คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปสิ้นสุดวันที่...30.... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ.25xx.....

รอบระยะเวลา 6 เดือน เริ่มถึง.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/งานของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ	ปัญหาและ อุปสรรค
P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจใน เรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ	X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหวัง	เกิดความเสียหายต่อ การปฏิบัติงาน	จัดอบรมสัมมนา ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายฯ	ต.ค. – ก.ย.53 นาย ก	√ ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด ยังไม่ดำเนินการ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ไม่มี

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

Internal Audit

Valaya Alongkorn Rajabhat University
Under the royal patronage

