

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” ดังนั้น สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้ห้องค้การมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศต่างๆ การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2552 ดังต่อไปนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ / สำนัก / สถาบัน โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้บุคคลทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รับทราบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของทุกคณะ / สำนัก / สถาบัน
5. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับ คณะ / สำนัก / สถาบัน รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ต่อคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย และให้คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการอำนวยการ
6. ให้มีการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุง
7. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับ คณะ / สำนัก / สถาบัน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ต้องระบุความเสี่ยง หรือ ปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ให้ครอบคลุมด้านความเสี่ยง ดังนี้
 - (1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - (1.2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ
 - (1.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

(1.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรของการให้บริการสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษา ในส่วนของนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงาน ผู้บริหารขององค์กรได้ให้มีการระดมสมองในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของแต่ละกลุ่มงาน และกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้้นำให้ผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ให้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ

ปรัชญา

ส่งเสริมวิชาการ รักษามาตรฐาน บริการด้วยน้ำใจ

วิสัยทัศน์

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน เป็นองค์กรที่ทันสมัย ให้บริการถูกต้องรวดเร็ว

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
2. พัฒนาระบบงานการให้บริการวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา

2. ดำเนินงานด้านงานทะเบียนและประมวลผล
3. ให้บริการด้านวิชาการแก่นักศึกษา คณาจารย์ และบุคคลทั่วไป
4. ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

- ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ส่งเสริมการพัฒนางานการให้บริการของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 พัฒนางานประกันคุณภาพอย่างมีระบบ

บทสรุปเรื่องการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ในปีงบประมาณ 2559 นั้น หน่วยงานได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับสำนักฯ ซึ่งประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสำนักฯ คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในภาวะที่ยอมรับได้ และไม่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยกำหนดความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 2) ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) 3) ด้านการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล โดยเริ่มจากการประมวลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นปัจจัยเสี่ยงจากกลุ่มงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน และการระดมสมองของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมาเป็นร่างแผนบริหารความเสี่ยง ด้วยการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงฯ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จากนั้นได้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง (โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำปัจจัยที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง และปัจจัยที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องวางแผนรองรับ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าวหาก ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงจากคณะกรรมการมีดังนี้

1. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่หน่วยงาน ไม่มีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร คือความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการที่หน่วยงาน มีการจัดการทรัพยากรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปีงบประมาณ 2558 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ได้ทำการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงด้านทรัพยากร คือเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (ความปลอดภัยของระบบงานทะเบียนและประมวลผล)
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือความเสี่ยงที่การปฏิบัติงานบุคลากร ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เกิดความผิดพลาดไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่มีระดับความเสี่ยงสูง คือ การออกประกาศรายชื่อนักศึกษาพ้นสภาพเพราะผลการเรียน ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการขาดการตรวจสอบ ทวนซ้ำในการดึงรายชื่อนักศึกษาที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ และประเด็นที่มีความจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนรองรับเพิ่มเติมคือ การปรับปรุงหลักสูตร (ตามรอบการปรับปรุง ปี พ.ศ. 2558)
4. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล คือความเสี่ยงที่การจัดการบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนไม่มีธรรมาภิบาล ซึ่งความเสี่ยงในด้านธรรมาภิบาล

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ได้จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในรวม
ทั้งหมด 1 ด้าน ได้แก่ 1.) ด้านการปฏิบัติงาน เพื่อลดและกำจัดปัจจัย/สาเหตุของความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์
ที่ยอมรับได้

บทที่ 2

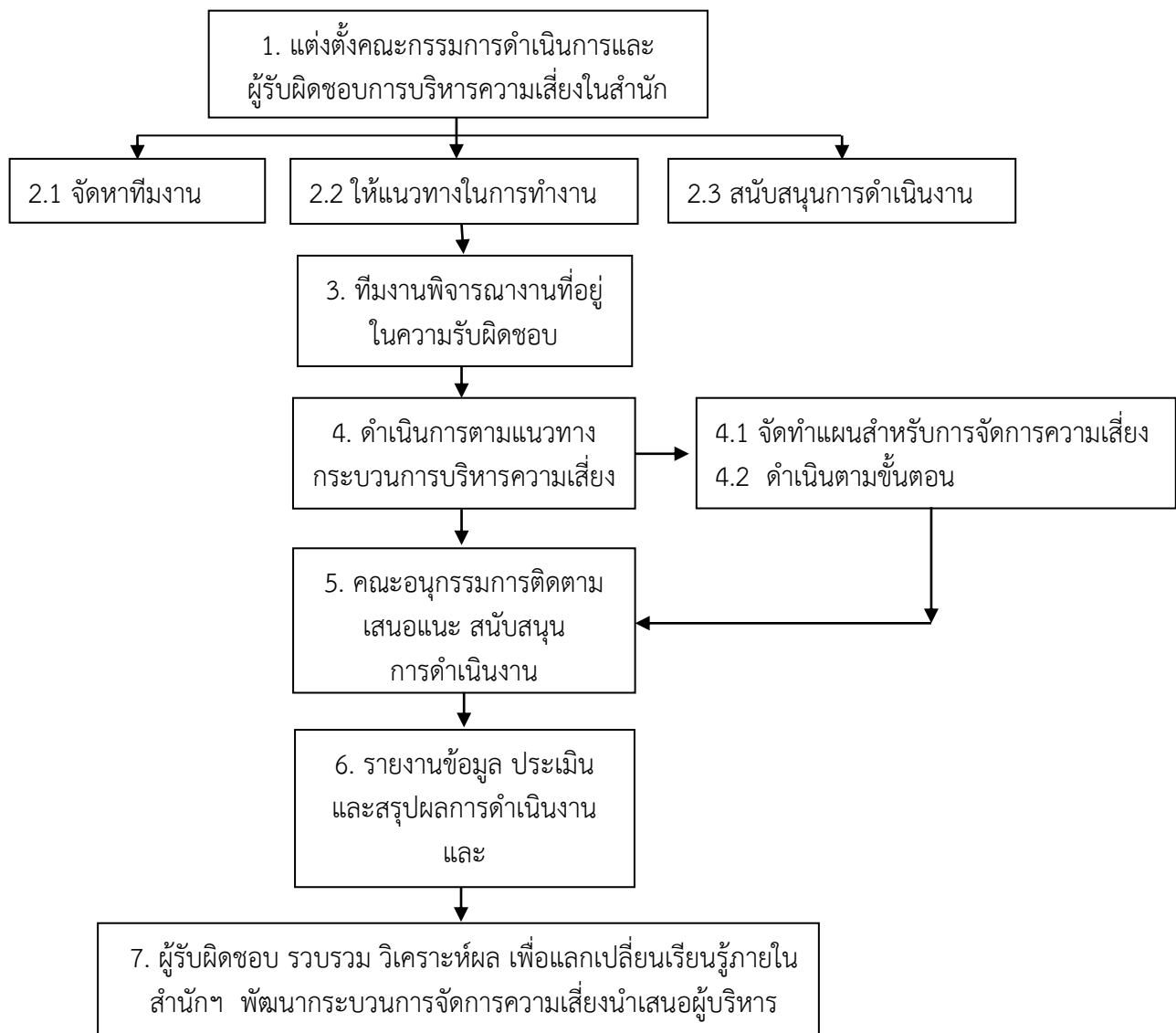
แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือการที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กรเป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง

ประโยชน์ ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อการบริหารความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น ทำให้องค์กรลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยงและคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้นจริงก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่เล็งเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน และควรใช้เป็นแนวทางเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้น และเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงเริ่มจัดทำกระบวนความเสี่ยงขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการการบริหารความเสี่ยงต่อไปในอนาคต

ขั้นตอนแผนการจัดการความเสี่ยง



1. หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. รับนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจากมหาวิทยาลัย มาทำการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน
2. กำหนดขอบเขตงานที่จะประเมินของแต่ละส่วนงานตน
3. ประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง ทั้งการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นครั้งคราว
4. สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

5. บันทึกกระบวนการ การประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดทำเป็นรายงานประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน

6. รวบรวมเอกสารของหน่วยงานตนทั้งหมด จัดทำรูปเล่ม จัดส่งให้คณะกรรมการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

2. ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ ด้านอาคารสถานที่

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผน กลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพว่ามีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีระบบควบคุม ตรวจสอบ ที่ดีเพียงพอ ถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้ายและไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจนในด้านต่าง ๆ

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับชั้นตามบริบทของสถาบัน

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์การควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์การ

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
2. โครงสร้างองค์การ (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมที่จะประกอบพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด
3. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด (ระบบการคัดเลือกสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต (บัณฑิต) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบสารสนเทศ)
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
5. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด
6. ทักษะ (Skill) ขององค์การและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า
7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากร มีส่วนสนับสนุนให้้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

1. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงานและตลาดหุ้น
2. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
3. ด้านการเมือง ส่งผลต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล
4. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
5. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

2.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณี เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

- 1) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มี

ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

2) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือ ความคุ้มค่า

2.5 การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

2.6 การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

2.7 เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้าง ๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

2.8 การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

ตารางวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

RM1_APR

ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน								
1.การออกประกาศรายชื่อนักศึกษาพ้นสภาพเพราะผลการเรียน -อาจารย์ผู้สอนส่งผลการเรียนล่าช้า	3	3	9	<p>- ส่งเสริมให้อาจารย์ที่ปรึกษาส่งผลการเรียนของนักศึกษาที่อยู่ในความดูแลอย่างทุกภาคการศึกษา</p> <p>-พัฒนาการส่งผลการเรียนสำหรับอาจารย์ที่ปรึกษาผ่านระบบทะเบียนประมวลผล</p>	<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง <input type="checkbox"/> การยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง	ตลอดปี การศึกษา	นิโครธ ช่างชัย สิริพร อร่ามรุณ	

ปัจจัย ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน								
2. การจัดทำตารางเรียน- ตารางสอบ -มีการขอ/เงื่อนไข รายบุคคล	3	2	6	-ออกประกาศกำหนดกิจกรรมวิชาการ เรื่องการส่งผลการเรียนสำหรับอาจารย์ ผู้สอน -จำกัดเงื่อนไขส่วนบุคคลหากมีความ จำเป็นให้จัดทำบันทึกข้อความชี้แจง ก่อนการจัดตารางเรียน ตารางสอบ	<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก <input type="checkbox"/> การถ่ายโอน ความเสี่ยง <input type="checkbox"/> การยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก <input type="checkbox"/> การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ทุกภาค การศึกษา	วริศนันท์ ทัดนุ้ม กัญญ์ชพร จันทวิงค์	

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน 2559

RM2_APR

ปัจจัยความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด โครงการ /KPI	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน								
1.อาจารย์ผู้สอนส่งเกรดล่าช้า	1.อาจารย์ที่ปรึกษามีการดูแล ติดตาม ผลการเรียนรู้ของนักศึกษาในความดูแลอย่างใกล้ชิด 2.กำกับติดตามให้อาจารย์ผู้สอนในแต่ละรายวิชาส่งผลการเรียนตามระยะเวลาที่กำหนด	1.ส่งเสริมให้อาจารย์ที่ปรึกษาติดตามผลการเรียนนักศึกษาทุกภาคการศึกษา 2.ติดตามผลการเรียนจากอาจารย์ผู้สอนให้ส่งผลการเรียนตามระยะเวลาที่ปฏิทินวิชาการกำหนด 3.พัฒนาระบบการส่งผลการเรียนของอาจารย์ที่ปรึกษาผ่านระบบงานทะเบียนและประมวลผล 4.ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้กับผู้บริหาร/อาจารย์ที่ปรึกษาเรื่องการส่งผลการเรียนผ่านระบบงานทะเบียนประมวลผล	1.เพื่อให้การรายงานผลการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและไม่พินสภาพเพราะผลการเรียนย้อนหลัง	-	-	กำหนดการส่งผลการเรียนให้เป็นที่มาปฏิบัติวิชาการของทุกภาคการศึกษา	1.อาจารย์ที่ปรึกษา 2.กลุ่มงานทะเบียนและประมวลผล	

ปัจจัยความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด โครงการ /KPI	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
2..การจัดทำตารางเรียน-ตารางสอบล่าช้า เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 2.1 การส่งคืนรายการจัดสอนจากคณะมีความล่าช้า 2.2 มีการขอ/เงื่อนไขรายบุคคล 2.3 ห้องเรียนไม่เพียงพอ	1.ติดตามทวงถามอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2.กรณีการขอลือคเวลาสอน/เงื่อนไขส่วนบุคคล ให้จัดทำบันทึกข้อความชี้แจงก่อนการจัดตารางเรียน-ตารางสอบ 3กรณีห้องเรียนไม่เพียงพอ รายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อร่วมหาแนวทางแก้ไข	1.สำรวจแผนการเรียน 2.จัดชั่วโมงสอนอาจารย์ 3.จัดตารางเรียนตารางสอน 4.เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานจัดตารางเรียนปฏิบัติงานให้ตรงตามรอบระยะเวลาตามปฏิทินงานเพื่อให้การจัดตารางเรียน-ตารางสอบเสร็จสิ้นทันการเปิดภาคการศึกษา	-เพื่อให้การจัดการเรียน-การสอนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเสร็จสิ้นก่อนเปิดภาคการศึกษา	12,500	-	ตลอดปีงบประมาณ	กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการ	

ชื่อผู้รายงาน

(.....)

ดร.สุรชาติพย์ งามนิล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน