



เอกสารการสอน

วิชา RFM3224 การบริหารความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรอาคาร

โดย

อาจารย์ ดร.ธงชัย ทองมา

สาขาวิชาการจัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคาร

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปีการศึกษา 1/2568

บทที่ 1

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าว สถาบันต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความความเสี่ยงและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2553 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

- 2.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

- 2.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้

- 2.2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ)

- 2.2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

- 2.2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

- 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. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

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

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

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

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของการเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารงานภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับการตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร

1.1 ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มั่งบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

1.2 ความสลับซับซ้อน

การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสียหายได้และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยังมีมากเท่านั้น

1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง

1.5 ความสามารถของฝ่ายบริหาร

กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่ย่นความสามารถ หรือด้อยความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารงานก็จะมีมาก

1.6 การทุจริตทางการบริหาร

การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม

มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม

การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.3 ความเสี่ยงจากการผลิตบัณฑิต

2.4 ฯลฯ

ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึง

การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

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 ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย / กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

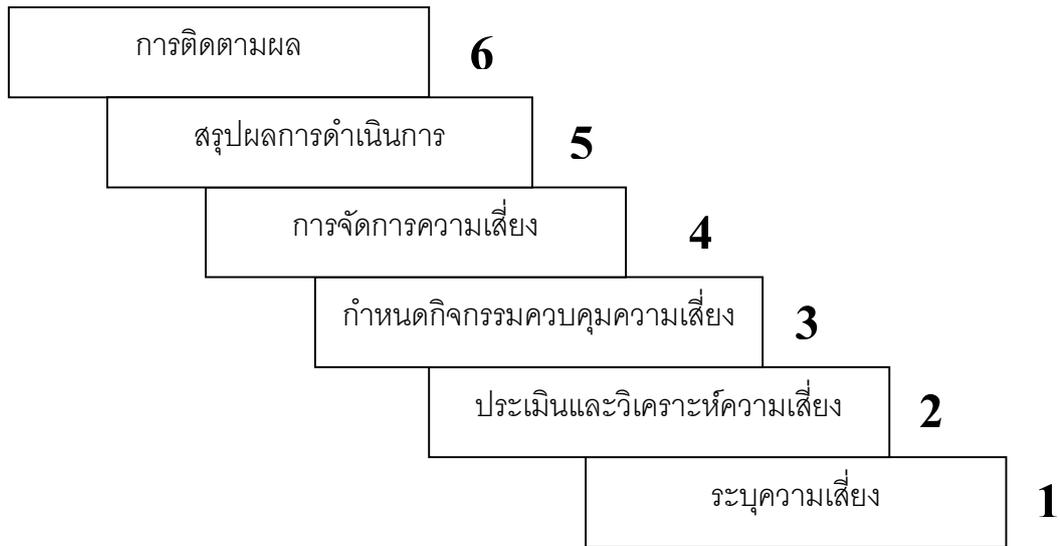
5. ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชีวิตและความปลอดภัยของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมถึงบุคคลภายนอก

6. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

8. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 1)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แก่หน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- 1.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
- 1.4 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 1.5 ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)
- 1.6 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)
- 1.7 ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)
- 1.8 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

2. ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงมักจะทำ 2 มิติ คือ

2.1 โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability) หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	1 ครั้งในช่วง 5 ปี
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) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรงหรือผลกระทบกับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

2.2.1 ด้านกลยุทธ์

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 %

2.2.2 ด้านการปฏิบัติงาน

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 %

2.2.3 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

2.2.4 ด้านการเงิน

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

2.2.5 ด้านสุขภาพ

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	สูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

2.2.6 ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

2.2.7 ด้านชุมชน

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ
2	ต่ำ	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข

2.2.8 ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้น ๆ ต่อชื่อเสียงน้อยกว่า 1 สัปดาห์
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อย และในระยะเวลาสั้น ๆ ต่อชื่อเสียงระหว่าง 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีผลกระทบ ปานกลาง และในระยะเวลาสั้น ๆ ต่อชื่อเสียง ระหว่าง 1 - 6 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้น ๆ / ปานกลาง ต่อชื่อเสียง ระหว่าง 6 - 12 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้นต่อชื่อเสียง มากกว่า 1 ปี

2.3 การพิจารณาความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2)

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้



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

2.4 จัดลำดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่)

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 3 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังตาราง

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

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 2)

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
3	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตามจะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
1	ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 3 ระดับ 2 ถือว่า มีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงาน แต่ความเสี่ยงในระดับ 3 และ 2 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 3)

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

3.1 การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง

3.2 การควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือมีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย หมายถึง มีอยู่แล้ว X หมายถึงไม่มี และ O หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์

3.3 ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย หมายถึง ได้ผลตามความคาดหวัง X หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง O หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk management) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 4)

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

4.1 การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

4.2 การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3 การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.4 การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้นและดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

5. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงาน ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 5)

สรุปผลกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การควบคุม ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้

6. การติดตามผลและการรายงาน (Risk monitoring) (แบบติดตาม ปย.2) (ดูที่ภาคผนวก เอกสารที่ 6)

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

- 6.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผลสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- 6.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา
- 6.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เอกสารอ้างอิง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์. 2552. คู่มือการบริหารความเสี่ยง . เข้าถึงได้ที่

<http://www.osun.org>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. แผน
บริหารความเสี่ยง เข้าได้ที่ <http://www.nidtep.go.th/website/files/risk.doc>

สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2551. แผนบริหารความเสี่ยง. เข้าถึง
ได้ที่ <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>

ภาคผนวก

ระบุความเสี่ยง

หน่วยงาน

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรมของหน่วยงาน)	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
S1 ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุมพันธกิจขององค์กร	• การดำเนินงาน/การทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	
O1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ปฏิบัติงาน	• การปฏิบัติงานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ
O2 ขาดแคลนอาจารย์บางสาขาที่จำเป็น	• อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงเกษียณอายุราชการหรือลาออกจากราชการ
	• มาตรการในการรับและพัฒนาอาจารย์ใหม่มีข้อจำกัด
	• อาจารย์ในระดับปริญญาเอกไม่มาสมัครเข้าทำงาน
O3 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในหลักสูตรของคณะมีแนวโน้มลดลง	• มีการเปิดหลักสูตรลักษณะเดียวกันในสถาบันอื่นจำนวนมากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ (Policy and Community Risk)	
P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	• เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน (Financial Risk)	
F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนด	• การดำเนินงาน งานวิจัย โครงการต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผนเกิดความล่าช้า

เอกสารที่ 2

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

หน่วยงาน

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรมของหน่วยงาน)	รายละเอียดความสูญเสีย (ปัจจัยเสี่ยง)	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ/ ความรุนแรง (2)	คะแนนความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) (1) x (2)	ลำดับความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์					
S1 ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุม พันธกิจขององค์กร	การดำเนินงาน/การทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	5	5	25 (สูงมาก)	3 ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
ด้านการปฏิบัติงาน					
O1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์ มาใช้ปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ	3	2	6 (ต่ำ)	1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
O2 ขาดแคลนอาจารย์บางสาขาที่จำเป็น	<ul style="list-style-type: none"> อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงเกษียณอายุราชการหรือลาออก จากราชการ มาตรการในการรับและพัฒนาอาจารย์ใหม่มีข้อจำกัด อาจารย์ในระดับปริญญาเอกไม่มาสมัครเข้าทำงาน 	3	3	9 (ต่ำ)	1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
O3 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในหลักสูตรของ คณะมีแนวโน้มลดลง	มีการเปิดหลักสูตรลักษณะเดียวกันในสถาบันอื่นจำนวนมากทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน	3	3	9 (ต่ำ)	1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ					
P1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง กฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน	3	3	9 (ต่ำ)	1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
ด้านการเงิน					
F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตาม กำหนด	การดำเนินงาน งานวิจัย โครงการต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผนเกิดความ ล่าช้า	4	4	16 (สูง)	2 ความเสี่ยงสูง

หมายเหตุ : เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 2 หรือ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป

ลำดับ	ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/ กิจกรรมของหน่วยงาน) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุม ที่มีอยู่แล้ว (3)	การควบคุมที่มี อยู่แล้วได้ผล หรือไม่ (4)	วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง (5)	หมายเหตุ (6)
		2. จัดทำแผนการจัดซื้อ-จ้างให้รัดกุมและให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	X	X	<input type="checkbox"/>	

หมายเหตุ ช่อง : หมายถึง มี, หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่มี

ช่อง หมายถึง ได้ผลตามที่คาดหมาย, หมายถึง ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย

แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการควบคุม (แผนการปรับปรุงการ ควบคุม) (6)	กำหนดเสร็จ /ผู้รับผิดชอบ (7)
ด้านกลยุทธ์						
S1 ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุม พันธกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ของการควบคุม • มียุทธศาสตร์ที่ครอบคลุม พันธกิจทุกด้านขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนด เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ครอบคลุมพันธกิจและ สอดคล้องกับค่านิยมร่วม 	3	การควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินงาน/การทำ กิจกรรม/โครงการต่างๆ ไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> การประชุมสัมมนา ข้าราชการ พนักงานทุก หน่วยงานเพื่อวิเคราะห์องค์ ประกอบในการกำหนดพันธ กิจให้ครอบคลุมทุกด้าน 	ม.ค - ก.พ 54 นาย ก
กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการควบคุม (แผนการปรับปรุงการ ควบคุม) (6)	กำหนดเสร็จ /ผู้รับผิดชอบ (7)

วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)						
ด้านการเงิน (การวิจัย)						
F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ไม่เป็นไปตามกำหนด <u>วัตถุประสงค์ของการควบคุม</u> • การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	จัดทำแผนการจัดซื้อ-จ้าง ให้รัดกุมและให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้	2	การควบคุม	การดำเนินงาน งานวิจัย โครงการต่าง ๆ ไม่เป็นไป ตามแผนเกิดความล่าช้า	การประชุมสัมมนาหน่วยงาน ฝ่ายการเงินเพื่อกำหนด แผนการจัดซื้อ-จัดจ้าง	ม.ค – ก.พ 54 นาย ข

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

เอกสารที่ 5

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

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

แบบ ปย.2

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
(เอกสารที่ 4 ช่อง 1) ด้านกลยุทธ์ S1 ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุมพันธกิจ ขององค์กร <u>วัตถุประสงค์ของการควบคุม</u> • มียุทธศาสตร์ที่ครอบคลุม พันธกิจทุกด้านขององค์กร	(เอกสารที่ 4 ช่อง 2) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าประสงค์และกล ยุทธ์ ครอบคลุมพันธกิจและ สอดคล้องกับค่านิยมร่วม	(เอกสารที่ 3 ช่องที่ 4) O : ได้ผลบ้างแต่ไม่ สมบูรณ์	(เอกสารที่ 4 ช่อง 5) การดำเนินงาน / การทำกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ไม่ เป็นไปตามแผนที่ตั้ง ไว้	(เอกสารที่ 4 ช่อง 6) • การประชุมสัมมนา ข้าราชการ พนักงานทุก หน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ องค์ ประกอบในการ กำหนดพันธกิจให้ ครอบคลุมทุกด้าน	(เอกสารที่ 4 ช่อง 7) ม.ค – ก.พ 54 นาย ก	
(เอกสารที่ 4 ช่อง 1) ด้านการเงิน F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ เป็นไปตามกำหนด <u>วัตถุประสงค์ของการควบคุม</u>	(เอกสารที่ 4 ช่อง 2) จัดทำแผนการจัดซื้อ-จ้างให้ รัดกุมและให้เป็นไปตาม แผนที่กำหนดไว้	(เอกสารที่ 3 ช่องที่ 4) X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหมาย	(เอกสารที่ 4 ช่อง 5) การดำเนินงาน / งานวิจัย / โครงการ	(เอกสารที่ 4 ช่อง 6) การประชุมสัมมนา หน่วยงานฝ่ายการเงิน เพื่อกำหนดแผนการ จัดซื้อ-จัดจ้าง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 7) ม.ค – ก.พ 54 นาย ข	

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้ 			ต่าง ๆ ไม่เป็นไป ตามแผนเกิดความ ล่าช้า			

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

ชื่อส่วนงานย่อย(คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)
 รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ...30... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ.25xx.....
 รอบระยะเวลา 6 เดือน เริ่มถึง.....

เอกสารที่ 6

แบบติดตาม ปย.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงาน ที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของ การควบคุม	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ	ปัญหาและอุปสรรค
<p>ด้านกลยุทธ์ S1 ยุทธศาสตร์ไม่ครอบคลุมพันธกิจขององค์กร <u>วัตถุประสงค์ของการควบคุม</u> • มียุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมพันธกิจทุกด้านขององค์กร</p> <p>ด้านการเงิน F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนด <u>วัตถุประสงค์ของการควบคุม</u> • การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>X :ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง</p> <p>X : ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง</p>	<p>การดำเนินงาน / การทำกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้</p> <p>การดำเนินงาน/งานวิจัย/โครงการต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนเกิดความล่าช้า</p>	<p>การประชุมสัมมนาข้าราชการ พนักงานทุกหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบในการกำหนดพันธกิจให้ครอบคลุมทุกด้าน</p> <p>การประชุมสัมมนาหน่วยงานฝ่ายการเงินเพื่อกำหนดแผนการจัดซื้อ-จัดจ้าง</p>	<p>ม.ค – ก.พ 54 นาย ก</p> <p>ม.ค – ก.พ 54 นาย ข</p>	<p><input checked="" type="radio"/>ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด</p> <p><input type="radio"/> ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด</p> <p><input type="radio"/> ยังไม่ดำเนินการ</p> <p><input type="radio"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ</p> <p><input type="radio"/> ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด</p> <p><input checked="" type="radio"/>ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด</p> <p><input type="radio"/> ยังไม่ดำเนินการ</p>	<p>ไม่มี</p> <p>เนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดประชุม สัมมนาครั้งนี้ล่าช้า ทำให้ต้องปรับปรุงแผนการประชุม</p>

อยู่ระหว่างดำเนินการ

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงาน ที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของ การควบคุม	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ	ปัญหาและอุปสรรค
						สัมมนาคาดว่าจะแล้ว เสร็จภายใน มี.ค. 54

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน

.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.