

## บทที่ 1

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High performance public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization) โดยทั่วไปแล้วการบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางมีความซับซ้อนไม่คล่องตัว ในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้เล็งเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของคณะฯต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดระบบการควบคุมภายในทีม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้หน่วยงานมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินกิจกรรม / โครงการ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

#### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

## ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
- Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
- Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
- Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน
- External Risk – ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

## ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ

## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

#### แผนบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณและงบประมาณ

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะการตอบสนอง	แผนการปรับปรุง(กิจกรรมย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/วิธีวัด/ตัวชี้วัด
1.การปิดงบประมาณสิ้นปี	1.งบประมาณไม่พอจ่าย 2.งบประมาณเหลือจ่าย(ใช้งบประมาณไม่ทัน)	ร่วมจัดการ	1.แจ้งกำหนดระยะเวลาการใช้งบประมาณให้แก่หน่วยงานก่อน 15 วัน 2.คณะตั้งงบประมาณ ก่อนวันปิดงบประมาณ 15 วัน 3.เร่งรัดการใช้งบประมาณให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4.คณะจัดทำเรื่องขอเงินเหลื่อมปี	เจ้าหน้าที่พัสดุ		1. มีทะเบียนพัสดุ 2.รายการพัสดุที่จะตรวจสอบ
2.การเบิกจ่าย	1. การเบิกจ่ายมีความล่าช้า 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เรื่องการทำบัญชี	การลด	1. ให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (โครงการ) KM	หัวหน้าพัสดุ		

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะตอบสนอง	แผนการปรับปรุง(กิจกรรมย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/วิธีวัด/ตัวชี้วัด
1. งานบริการ	ล่าช้า/ไม่ถูกต้อง -ขาดบุคลากรที่ดี -ขาดความรู้ -ขาดความรอบคอบ -ขาดทักษะในการเข้าสังคม -ขาดทักษะการสื่อสาร	การลด	1.km 2. อบรมบุคลากรเฉพาะด้าน 3.อบรมพัฒนาบุคลากร 4.ฝึกงานในหน่วยงานภายใน 5.ศึกษาดูงาน	หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ/เจ้าหน้าที่พัสดุ		1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะพัสดุ 2. มีคุณลักษณะพัสดุ 3.ราคากลาง 4.ขอบเขตงาน 5.เอกสารจัดซื้อจัดจ้าง

## แผนบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะการตอบสนอง	แผนการปรับปรุง(กิจกรรมย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/วิธีวัด/ตัวชี้วัด
1.คุณภาพอาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพอาจารย์ต่ำ</li> <li>- บัณฑิตตกงาน</li> <li>- ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในสาขาเดียวกันได้</li> </ul>	การลด	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.พัฒนาอาจารย์</li> <li>-อบรม/ประชุม/สัมมนา</li> <li>-ให้บุคลากรศึกษาต่อ</li> <li>-แสวงหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงและมีประสบการณ์การสอน</li> <li>-จัดทำแผนอัตรากำลัง</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>6.แบบดำเนินก่อนหลังการประชุม</li> <li>2.คู่มือ</li> </ul>

ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ การควบคุม	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	แผนการปรับปรุง(กิจกรรม ย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา เริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/ วิธีวัด/ตัวชี้วัด
<p>2.ด้านการวิจัย เพื่อให้คณะมีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ได้รับการจดทะเบียนสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร และนำไปใช้ประโยชน์ได้</p>	<p>1.บุคลากรบางส่วนยังไม่มีประสบการณ์วิจัยเชิงลึกและขาดทักษะในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2.ไม่มีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำงานวิจัยที่เป็นมาตรฐาน</p>	<p>1. การตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารและงานเผยแพร่เพื่อให้งานวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ</p>	<p>1. ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยและสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัยในการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>3.กำหนดให้มีภาระงานขั้นต่ำของตำแหน่งนักวิจัยและภาระงานระดับชำนาญการเชี่ยวชาญ</p>			<p>1. โครงการบริหารจัดการงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์</p> <p>2.โครงการวิจัยเพื่อให้ได้ผลผลิตตามตัวชี้วัด</p>

ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ การควบคุม	ความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	แผนการปรับปรุง(กิจกรรม ย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา เริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/ วิธีวัด/ตัวชี้วัด
3. ด้านการบริการวิชาการ เพื่อให้การบริการวิชาการ ของคณะฯตอบสนองความ ต้องการพัฒนาและ เสริมสร้างความเข้มแข็งของ สังคมชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ	1.ขาดนโยบายของการ ให้บริการวิชาการ 2.ไม่มีการสำรวจ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงวิเคราะห์และ ประเมินความต้องการ ของผู้ใช้บริการอย่าง ต่อเนื่อง	1.คณะได้จัดทำ แผนปฏิบัติการโดย เน้นการบริการ วิชาการ	1.จัดทำนโยบายการบริการ วิชาการ 2.สำรวจความต้องการของ ผู้รับบริการวิชาการ 3.ติดตามและประเมินผลการ ให้บริการวิชาการในภาพรวมของ คณะ	ฝ่ายวิชาการ		1. การบริการ วิชาการ
4.ด้านการบริการจัดการ เพื่อให้การกำกับดูแลการ บริหารจัดการตามแผน ยุทธศาสตร์ให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนา ไปสู่ระดับสากล	1.บุคลากรบางคนขาด ทักษะในการปฏิบัติงาน 2.บุคลากรบางคนยัง ไม่ได้รับการพัฒนาที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง งานอย่างต่อเนื่อง		ให้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ สอดคล้องกับตำแหน่งงาน			1.การ บริหารงาน บุคคล 2.การบริหาร งานเงิน/ งบประมาณ



**แผนบริหารความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก**

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะการตอบสนอง	แผนการปรับปรุง(กิจกรรมย่อย)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด	วิธีประเมิน/วิธีวัด/ตัวชี้วัด
1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	1. ในเขตพื้นที่ตั้งขององค์กร มีสถานที่ศึกษาเป็นจำนวนมากและทำให้นักศึกษามีตัวเลือกมากขึ้น 2. ปริมาณของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง	ร่วมจัดการ	1. จัดทำโครงการเพื่อสร้างเครือข่ายกับอาจารย์ตามโรงเรียนมัธยมโดยมีการเข้าอบรมและชี้แจงรายละเอียดของส่วนต่างๆ	ทุกหน่วยงาน		1. คู่มือประชาสัมพันธ์ คณะ 2. แผนรับนักศึกษาแต่ละปี

**บทที่ 3**  
**การประเมินความเสี่ยง**

ความเสี่ยงตามพันธกิจ	ปัจจัยความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1.ด้านการเรียนการสอน	1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาดแรงงาน	4	4	สูง	2
	2.บัณฑิตยังขาดความเชี่ยวชาญวิชาชีพ	4	4	สูง	2
	3.อาจารย์บางท่านไม่มีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสอน	4	2	ต่ำ	4
2. ด้านการวิจัย	1. แหล่งเงินทุนทางวิจัยมีอย่างจำกัดและจำนวนเงินวิจัยน้อย	5	5	สูงมาก	1
	2. ไม่มีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำตามขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	3	4	ปานกลาง	3
	3. นักวิจัยขาดประสบการณ์ในการเขียนผลงาน วิจัย เพื่อตีพิมพ์ในวารสาร	3	2	ต่ำ	4
3. ด้านการบริการวิชาการ	1. ขาดการร่วมมือของหน่วยงานอื่นในการให้บริการทางวิชาการ	5	5	สูงมาก	1
	2. ขาดการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการบางโครงการ	4	3	ปานกลาง	3
	3. ขาดความเข้าใจในการบริการวิชาการที่ดี	4	3	ปานกลาง	3

ความเสี่ยงตามพันธกิจ	ปัจจัยความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
4. ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	1. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	5	5	สูงมาก	1
	2. ไม่สามารถนำประโยชน์ที่ได้ไปขยายผลอย่างเป็น รูปธรรม	4	5	สูงมาก	1

#### คำอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมิน ผลกระทบ ที่เกิดจากรisk

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	สูงมาก	ผลกระทบระดับมหาวิทยาลัย
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	สูง	ผลกระทบระดับคณะ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ปานกลาง	ผลกระทบระดับฝ่าย
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	ต่ำ	ผลกระทบระดับผู้ปฏิบัติงาน
1	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดได้ยากมาก	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้น



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๒๔๕๑/๒๕๕๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ด้วยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จะจัดจะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และคณะดำเนินการด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- |  |                     |
|--|---------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุณี สาริตานันต์ | ประธานกรรมการ       |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิธร เขาวรัตน์       | กรรมการ             |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไปรมา เสียงราช        | กรรมการ             |
| ๔. อาจารย์ ดร. มยุรีสิรินทร์ ศิริวรรณ      | กรรมการ             |
| ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวรรณ อภัยวงศ์       | กรรมการ             |
| ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นัฐณรงค์ กบรัตน์      | กรรมการ             |
| ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรพันธุ์ ชงตะทอบ     | กรรมการ             |
| ๘. อาจารย์กัลยา กุลสุวรรณ                  | กรรมการ             |
| ๙. อาจารย์ชนรัตน์ นัตรดอน                  | กรรมการ             |
| ๑๐. อาจารย์พิษณุ เข้มพิลา                  | กรรมการ             |
| ๑๑. อาจารย์อาจารย์ชรินทร์ทิพย์ ปีกกาโล     | กรรมการ             |
| ๑๒. นางประภาวี อัคราศรี                    | กรรมการและเลขานุการ |

ตั้ง ณ วันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๒

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุณี สาริตานันต์)  
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์