เลขที่.....

แบบรายงานการเข้าร่วมประชุม/ อบรม/สัมมนา/ ศึกษาดูงาน

○รายบุคคล ◉ กลุ่มบุคคล

ชื่อ – นามสกุล : นางมัณฑนา เจริญแพทย์	**ตำแหน่ง** : รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
ชื่อ – นามสกุล : นางมาลินี ภูหมั่นเพียร	**ตำแหน่ง** : หัวหน้าฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ
ชื่อ – นามสกุล : นางสาวอัญชลี ตุ้มทอง	**ตำแหน่ง** : รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ
ชื่อ – นามสกุล : นายทรงยศ ขันบุตรศรี	**ตำแหน่ง** : หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีห้องสมุด
ชื่อ – นามสกุล : นางสาวธนภร พึ่งพาพงศ์	**ตำแหน่ง** : หัวหน้าห้องสมุดองครักษ์
ชื่อ – นามสกุล : นายชินกร น้อยคำยาง	**ตำแหน่ง** : นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สังกัดฝ่าย / หน่วยงาน : สำนักงานผู้อำนวยการ

ชื่อหลักสูตร	กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ
วัน/เดือน/ปี	วันที่ 16-18 ตุลาคม 2562
สถานที่จัด	ณ ห้องประชุมไพลิน ชั้น 11 โรงแรมวินเซอร์ สวีทส์ สุขุมวิท 20
หน่วยงานผู้จัด	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี
ค่าใช้จ่าย	◉ ไม่มี ○ มี จำนวน ..... บาท เบิกจ่ายจากงบประมาณ ○ แผ่นดิน ○ เงินรายได้ ○ งบอื่นๆ (ระบุ)
ใบเกียรติบัตร/ วุฒิบัตร	○ ได้รับ ○ ไม่ได้รับ เนื่องจาก..... ◉ ไม่มี

<u>สรุปสาระสำคัญ</u>

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ โดย นางบุปผา ชวะพงษ์

การบริหารภาครัฐ

Result base management (Performance base management) ในส่วนเอกชนจะเน้นถึงผลกำไรต่อผู้ถือหุ้น แต่ในส่วนของราชการ จะเน้นสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคิดถึงผู้รับบริการ และมองถึง impact ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมองถึงประโยชน์ของประเทศ

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่

-รัฐมีบทบาทหน้าที่เฉพาะส่วนที่จำเป็น

-ปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ มีคุณภาพประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าเงิน

-การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้

-ลักษณะการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

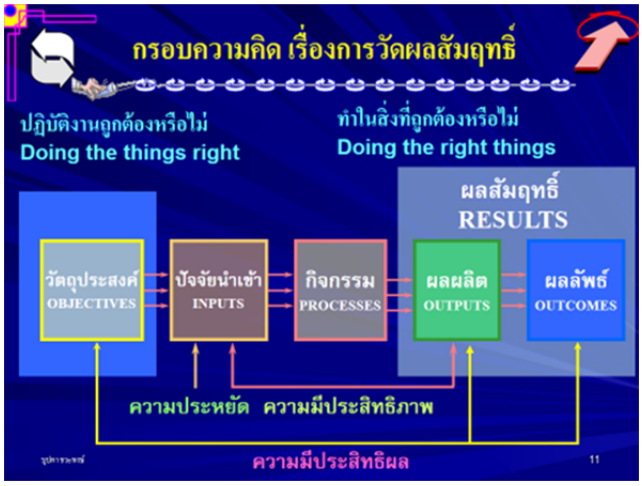
-ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย

-มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย

-วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม

-มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

กรอบความคิด เรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์



การวัดจะต้องวัดในมิติต่าง ๆ เช่น

ประสิทธิภาพ -> ต้นทุนที่ลดลง, ใช้เวลาน้อยลง , คุณภาพดีขึ้น มี value added , ทำงานให้เสร็จเร็วขึ้น หรือผิดน้อยลง

ประสิทธิผล -> ความสำเร็จ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงว่างานเสร็จหรือไม่ แต่ต้องได้ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

ผลผลิต (output) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นทันที ผลโดยตรงจากการดำเนินโครงการกิจกรรมเสร็จสิ้น เช่น คุณภาพของนักเรียน สมรรถภาพของบัณฑิตหรือผู้ผ่านการฝึกอบรม

ผลกระทบ (impact) หมายถึง ผลที่เกิดต่อเนื่องมาจากผลผลิต ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือประเทศ เป็นต้น

ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลระยะยาวซึ่งเกิดเป็นผลจุดหมายปลายทาง หรือผลต่อเนื่องจากผลกระทบ ว่าเวลาทำงานนั้นแล้วได้ประโยชน์อย่างไร ผู้ใช้บริการได้ประโยชน์อย่างไร

การดำเนินงานต้องเน้นที่ ธรรมมาภิบาล คือ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Objective -> Input -> Process -> output -> outcome

ตรง output -> outcome ตรงนี้คือ result โดยต้องมองที่ประสิทธิผล โดยมองความสำเร็จของงานที่ทำ และประโยชน์ของงานที่ทำเสร็จ เช่น การจัดการเรียนการสอน ท้ายสุดของผลลัพธ์ คือได้บัณฑิตตามเกณฑ์ โดยเกณฑ์ก็คือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้ามาดูเรื่องความเสี่ยง จะต้องดูว่า ระบบเป็นอย่างไร การออกแบบหลักสูตร เป็นอย่างไร ระบบการเรียนการสอน มีการเป็น multi skill หรือไม่ อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุผล โดยต้องไปดูที่ Input , process

ประสิทธิผล (Effectiveness) -> ผลผลิตงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย

ผลลัพธ์ เป็นไปตามที่ตั้งไว้

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ -> อะไรก็ตามที่จะทำให้ผลผลิต หรือผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงคืออะไร คือเหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจจะเกิดขึ้น (Potential Event) และมีผลทำให้องค์กร เสียหาย หรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนด

วัดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบต่อ เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และโอกาสที่จะเกิดขึ้น

ประเภทความเสี่ยง อาจจะดูจากแหล่งที่มา

1. External driven ex. Competitor , legal
2. Internal driven ex. Operation, IT, Fraud

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

-การดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาด หรือไม่เหมาะสม

-การไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์

-การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม

-คุณภาพการบริหารไม่ดี/ความไม่เหมาะสมในการจัดการ

-ใช้คน/เงิน/สิ่งของ ในการดำเนินงานไม่เหมาะสม - - - รั่วไหล/เสียหาย

ดำเนินกลยุทธ์ ผิดพลาด , ไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ กลยุทธ์ -> วิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างง่ายที่สุด เราเน้นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ แล้วบรรลุเป้าหมายได้จริง บางทีเราเลือกแล้วเราไม่ค่อยกำกับให้เป็นไปตามกลยุทธ์ เช่น ทำแผนแต่ไม่มีกลไกในการกำกับควบคุมการทำงาน ถ้าเรามีการกำกับ ในระหว่างทางจะต้องมีเป้าหมายในแต่ละไตรมาส เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

-การกำหนดแนวทาง แผนการจัดการ และการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างไม่เหมาะสม

-การกำหนดนโยบายและวิธีการทางบัญชี ไม่เหมาะสม

-การวางระบบตลอดจนการบันทึกบัญชี และรายงานทางการเงินที่ผิดพลาด

-ความไม่ปลอดภัยในการเก็บรักษาเงินสด และเอกสารแทนตัวเงิน

ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารสัญญา

-การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ดี

-การจัดซื้อจัดจ้างที่ขาดการวางแผน

-การจัดซื้อจัดจ้างที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับฯ

-ข้อกำหนด/ข้อบังคับของสัญญา ทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย

-การบริหารสัญญาที่ผิดพลาด

-การใช้ประโยชน์จากการจัดซื้อ จัดจ้างไม่คุ้มค่า

การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ซึ่งระเบียบถือเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงอยู่แล้ว ดังนั้นก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้าง ถ้ามีการวางแผน ก็อาจจะลดจำนวนครั้งของการซื้อได้ หรือการกำหนดราคากลางเพื่อ lock เรื่องราคา เป็นต้น

การบริหารสัญญาผิดพลาด อาจจะต้องชดใช้หนี้ ดังนั้นต้องบริหารตามระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่คุ้มค่าสำคัญอยู่ที่ TOR ต้องดูผู้ใช้งาน และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ และต้องมีผู้ที่ความรู้ในเรื่องของระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง

ความเสี่ยงด้านบำรุงรักษา และบริหารจัดการระบบ

-การเปลี่ยนแปลงของนโยบายและแผน

-การได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ

-การสำรวจออกแบบก่อสร้างไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

-การบริหารจัดการไม่ดี (ขาดคู่มือ, ขาดผู้นำที่ดี)

-บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีศักยภาพ & ประสบการณ์

-ความซับซ้อนของระบบงาน

ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล

-กระบวนการสรรหาไม่โปร่งใส ไม่เป็นธรรม

-กระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม

-กระบวนการพัฒนาไม่เหมาะสม ไม่มีความต่อเนื่อง

-กระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม

กระบวนการสรรหา ต้องเพิ่มเอาคนที่มีศักยภาพจากภายนอกมาบรรจุ , การทำ head hunter การบริหารบุคคลสมัยใหม่ แต่ละคนต้องมีความสามารถหลายอย่าง ไม่ใช่มีคนเยอะๆ , การจ้างผู้เชี่ยวชาญระยะสั้น เพื่อเป็น project , การพัฒนาบุคลากร อาจจะต้องมีการ rotate จะทำให้มีประสบการณ์งานอื่นๆ จะทำให้มีประสบการณ์ที่กว้างขึ้น เพื่อจะมาปรับปรุงระบบงานได้ อาจจะต้องมีการนำ competency มากำหนดในแต่ละตำแหน่ง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

กระบวนการจัดการขาดความพร้อม

-บุคลากร

-ระบบงาน

-เทคโนโลยีสารสนเทศ

-เครื่องมือ อุปกรณ์

-ด้านกายภาพของสำนักงาน

บุคลากร ต้องมีความรู้ทักษะในด้านสืบค้นข้อมูล ภาษาอังกฤษ ทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแรงจูงใจและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระบบงาน ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ (office automation) วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพของสำนักงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น ร้อน เย็น เชื้อโรค แล้วต้องมีกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เช่น มีการจัดกระบวนการบางอย่าง ลดขั้นตอนทำงานให้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แหล่งที่มาของความเสี่ยง

-Commercial and legal relationship

-Economic circumstances

-Human behavior พฤติกรรมคนเปลี่ยน เช่น ความจำสั้นลง ทุกอย่างถาม google , คนไม่ค่อยคุยกัน

-Natural events เกิดเหตุภัยพิบัติ มากขึ้น เช่น ไต้ฝุ่นที่ jp

-Political circumstances หายนะเกิดจากการเมือง , การเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ

-Technology and technical issues เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว

-Management activities and controls ทุกวันนี้มีเครื่องมือเยอะ แต่ได้มีการดำเนินการตามการ บริหารจัดการที่ดีหรือไม่ เช่น การวางแผน การบริหารติดตามงาน การคิดตัวชี้วัด การวัดผล ซึ่งต้องทำให้มันเป็นระบบและกลไกในการปฏิบัติงาน

-Individual activities ท้ายสุดนำมาสู่การปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ระดับของความเสี่ยง

-ความเสี่ยงตามลักษณะ/ธรรมชาติ (Inherent Risk) คือความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไป ก่อนที่จะพิจารณาให้มี การบริหารจัดการความเสี่ยง หรือจัดวางระบบการ ควบคุมภายใน หรือความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุม เช่น ความรู้ในการปฏิบัติงาน เรารู้ทุกเรื่องไหม เรามีการพัฒนาคนไหม

-ความเสี่ยงจากการควบคุม (Control Risk) คือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากความไม่มีประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายในที่วางไว้

-ความเสี่ยงจากการตรวจสอบ (Detection Risk) คือความเสี่ยงจากการที่ผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจพบได้ เนื่องจาก การเลือกใช้วิธีการตรวจสอบหรือการวาง แผนการตรวจสอบที่ไม่เหมาะสม การตีความหรือ สรุปผลการจากการตรวจผิดพลาด

-ความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk) คือความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการพิจารณาการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว หรทอความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากที่มีการควบคุม

แนวคิดการจัดการความเสี่ยง (Risk management concept)

Inherent risk -> residual risk (controls) -> Treatment Plan(s) (Acceptable risk)

ความเสี่ยงโดยธรรมชาติ -> ความเสี่ยงที่เหลือ(การควบคุม) -> แผนการรักษา (ความเสี่ยงที่ยอมรับได้)

risk เกิดจากอะไร เช่นจากคน เครื่องมือ ความไม่รู้ หรือตามเนื้อหาด้านบน ผลกระทบเป็นอย่างไร แล้ว

นำมาวิเคราะห์ต่อว่ามาตรการที่มีการควบคุมอยู่นั้นสามารถควบคุมได้หรือไม่ การทำต้องดูว่า residual risk ยังเหลืออะไรอยู่บ้าง controls ที่มีอยู่มันสามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้มีผลต้องยกเลิก เพราะทุกมาตรการมันคือกิจกรรม ดังนั้นมาตรการไหนไม่ช่วยลดความเสียหายจากความเสี่ยง กิจกรรมนั้นต้องยกเลิก แล้วหามาตรการใหม่มาควบคุม residual risk

เรื่องการ treatment ถ้าอะไรที่เราสามารถจัดการได้ก็จัดการเลย ที่จะทำให้โอกาสที่จะเกิดลดลง ถ้าเกิดมหาวิทยาลัยกำหนด เรื่องอะไรมาว่าต้องกำหนดให้อยู่ในส่วนที่รับได้ เราก็ต้องทำให้ได้ตามที่มหาวิทยาลัย Acceptable residual risk ถ้าทำไปเรื่อยๆความเสี่ยงนั้นอาจจะลดลงไป

Risk appetite มหาลัยอาจจะต้องกำหนด key risk indicator มาที่มหาวิทยาลัยรับได้

ทุกอย่างในการทำความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงต้นทุน ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามันคุ้มกับความ เสียหายที่ลดลงหรือไม่ ในกรณีที่ต้นทุนสูง อาจจะต้องใช้เรื่องของ Risk awareness หรือ risk transfer

เครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การควบคุมภายใน -> จะสามารถลดโอกาสเกิดความเสี่ยงสูง แต่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในหน่วยงานย่อยต่างๆ
2. การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อลดจุดอ่อนทั้งองค์กร

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

-ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
-ช่วยให้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
-ช่วยให้สามารถตัดสินใจและเลือกกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงได้ดีขึ้น
-บริหารความเสี่ยงในภาพรวมและทั่วทั้งองค์กร
-สร้างโอกาสทางธุรกิจ
-จัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น
-การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย
-ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดีขึ้น
-ช่วยให้การวางแผนตรวจสอบภายในดีขึ้น

บทบาทและหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

-**ทุกคนในองค์กร**มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่รับผิดชอบ
-**คณะกรรมการบริษัท** มีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีนโยบายและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล
-**คณะกรรมการตรวจสอบ** ทำหน้าที่ในการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล
-**ผู้ตรวจสอบภายใน** มีหน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง ในบางองค์กรอาจทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการจัดระบบ ประเมินระบบการควบคุมจัดอบรม ประเมินความเสี่ยง และกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง

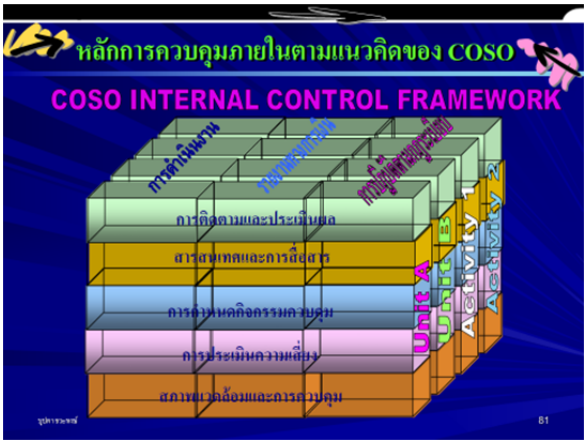
กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

-ความเสี่ยงในองค์กรมีอยู่กระจัดกระจายในกระบวนการทำงาน

-หน่วยงานที่มีความเสี่ยงต้องจัดให้มีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

-กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

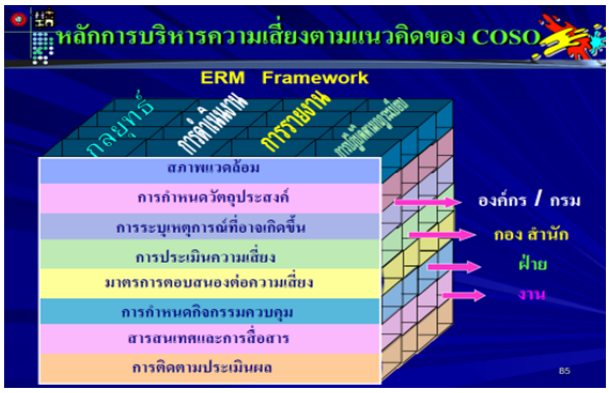
-ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด



การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของ COSO จะต้องพิจารณาในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง โดยองค์ประกอบทั้ง 5 มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO และ ERM



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน

องค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

แนวทางการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายใน (Internal Control)

กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์การตั้งแต่คณะกรรมการ บริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน” ได้แก่ ด้านการปฏิบัติการ (O) ด้านการรายงานทางการเงิน (F) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง(C)

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การบรรลุวัตถุประสงค์ :-

O ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

F ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานการเงินการควบคุมดูแลทรัพย์สิน

C การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้และการควบคุมเอกสารที่ดี การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ฯลฯ

2. การควบคุมแบบตรวจค้น (Detective Controls) เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ ฯลฯ

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) ควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือไม่ให้เกิดซ้ำอีก

4. การควบคุมแบบสั่งการ (Directive Controls) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

5. การควบคุมทดแทน (Compensative Controls) เช่น เช็คสอบการบันทึกข้อมูล 2 จุด จัดทำรายงานความแตกต่าง

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด
การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง
การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
การควบคุมทางกายภาพ
การแบ่งแยกหน้าที่
การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
การจัดทำหลักฐานเอกสาร
การรักษาความปลอดภัย
การสอบทานและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
ระบบงานคอมพิวเตอร์และการควบคุมด้านคอมพิวเตอร์

ลักษณะของการควบคุมที่ดี

-ไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินควร
-ควบคุมในจุดที่สำคัญ
-เหมาะสมและเข้าใจง่าย
-สอดคล้องกับเป้าหมาย
-ทันกาล

ข้อจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Inherent Limitations)

-การใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร
- การละเว้นการปฏิบัติตาม
- เหตุการณ์พิเศษ
- การร่วมมือกันของบุคคลภายในหรือกับบุคคลภายนอกเพื่อหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มีอยู่
-การก้าวก่ายของฝ่ายบริหาร
-ค่าใช้จ่ายในการควบคุมสูงกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

การควบคุมภายในสมัยใหม่

-เน้นให้เกิดการกำกับดูแลและการควบคุมที่ดีทั้งองค์กร

-โดยผู้บริหารทุกฝ่ายทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

- ต้องบริหารและควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง

เทคนิคการประเมินและการจัดการความเสี่ยง

--กำหนด Risk Indicator วัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ

--กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

ความเสี่ยงวัดได้อย่างไร (Risk Matrix)

ภาพรวมภายในหน่วยงาน จริงๆอาจจะต้องมากกว่า 2 ครั้ง แต่มหาวิทยาลัยอาจจะเป็น 2 ครั้งแต่การติดตามเพื่อให้ได้ทราบว่าความเสียงที่เราควบคุมนั้นจะมีโอกาสเกิดลดลงหรือลดผลกระทบ ดังนั้นจึงต้องมีการรายงาน ซึ่งการรายงานอาจจะรายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีผลกระทบเยอะ

ตรงที่เป็นสีแดง -> ต้องมีการกำหนดแผนการจัดการโดยเร่งด่วน ผู้บริหารติดตาม เช่น ผอ. รองผอ.

เหลือง -> อาจจะเป็นหัวหน้าฝ่ายติดตาม เขียว -> เป็นควบคุมภายใน

Basic Risk Management strategy

1. Avoid -> อะไรที่เป็นความเสี่ยงหลัก สำคัญ ต้องจัดการ หลีกเลี่ยง
2. Retain or Accept -> ยอมรับความเสี่ยง
3. Reduce / control -> ลดโดยมีคู่มือ , เครื่องมือ , คน
4. Transfer โอนไปให้บุคคลที่ 3 เช่น ประกัน / outsource เฉพาะที่จำเป็น
5. Exploit ใช้ประโยชน์ หาธุรกิจใหม่ เปลี่ยน profile ใหม่ หาสินค้าใหม่

เทคนิคในการลดผลกระทบ

1. Contingency planning ทำแผนรองรับสิ่งที่จะเกิด
2. Contractual arrangement
3. Disaster recovery plan เป็น

พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

Finance -> operation -> Management -> strategy ทุก process ต้องมี risk management Coso ออกแบบมาสำหรับ หน่วยงานย่อย เช่น สำนัก คณะ ซึ่งเป็น internal control สารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยง เช่น ผลการประเมินความเสี่ยง ผลการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง

-Checklists/Questionnaire/Surveys

-Judgments base on experience and records

-Flow charts/Process Flow Analysis

-Brainstorming

-System Analysis, Scenario analysis

- Workshop

-Audit and other recommendations

-Loss event data methodologies

-Event / Risk inventories

การวัดค่าความเสี่ยง

-โอกาสที่เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ จะเกิดขึ้น

-ความเสียหาย (ผลกระทบ) ที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ว่านั้น (จำนวนความสูญเสีย เงิน / ชื่อเสียง การหยุดชะงัก ช่วงเวลาที่เกิด)

-ให้คะแนน (Anonymous Voting) น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

-Risk Mapping เพื่อหา Critical Area

-ลำดับความเสี่ยง จากสูงสุดต่ำสุด

การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

-ระบุกลยุทธ์/วิธีการ มาตรการที่เป็นทางเลือกเพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยง และศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละทางเลือก

-เลือกวิธีการที่ดีที่สุด โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาเพื่อกำหนด Action Plan และมาตรการในการติดตามผล

-อนุมัติแผนจัดการความเสี่ยง

-รายงานผลการประเมินความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงและ คณะกรรมการตรวจสอบ (แผนการจัดการความเสี่ยงและ risk profile)

Workshop วิทยากรให้แต่ละหน่วยงานเขียนรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยให้ใส่ในแบบ ปค.5 ตามหัวดังนี้

1. ภารกิจ/พันธกิจ/วัตถุประสงค์
2. ความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การควบคุมที่มีอยู่
5. การประเมินผล
6. ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
7. การปรับปรุงการควบคุม
8. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

โดยให้ระบุชื่อความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านการเงิน

4. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน**

กระบวนการจัดการขาดความพร้อม

4.1 บุคลากร

4.2 ระบบงาน

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

4.4 เครื่องมือ อุปกรณ์

4.5 ด้านกายภาพของสำนักงาน

การนำเสนอให้เสนอหน่วยงานละ1ชื่อ สำนักหอสมุดกลางได้รับการมอบหมายให้เสนอชื่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า (ตามตารางที่แนบมา)

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ทำความรู้จักและพูดคุยกับบุลากรในหน่วยงานอื่นๆ มากขึ้น

2. ได้รับความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในเพิ่มมากขึ้น

3. สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้กับผู้อื่น นำมาพัฒนาใช้ในการทำงาน และนำไปในหน่วยงานได้

แบบ ปค. 5

ชื่อส่วนงานย่อย สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดปัจจุบัน)
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2562

ภารกิจ/ พันธกิจ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุม	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
		โอกาส เกิด (1)	ผล กระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1)*(2)					
พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศให้ทันสมัย สอดคล้องกับหลักสูตรและการวิจัยของมหาวิทยาลัย	2. ด้านลูกค้า 2.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการลดลง ปี 59–ร้อยละ 4.02 ปี 60–ร้อยละ 4.22 ปี 61–ร้อยละ 4.02	3	4	12	ปรับปรุงรูปแบบหรือการให้บริการ ในส่วนที่มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่มีค่าคะแนนค่อนข้างต่ำ เช่น คอมพิวเตอร์ที่ให้บริการ เครื่องมือในการสืบค้น บุคลากร สถานที่	ปรับปรุงกระบวนการประเมินความพึงพอใจ จากปีละ 1 ครั้ง เป็น ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง เพื่อให้สามารถปรับปรุงผลการดำเนินการได้อย่างทันท่วงที	ยังมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการในส่วนที่ห้องสมุดไม่สามารถจัดการได้ ในด้านต่าง ๆ เช่น 1.การปรับปรุงสถานที่ – ต้องการห้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ต้องการร้านกาแฟหรือร้านอาหาร 2.การขยายเวลาเปิดให้บริการ ที่ต้องการให้เปิดบริการ 24 ชม.	1.มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาข้อร้องเรียนหรือความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับร้องเรียน 2.มีการจัดช่องทางในการร้องเรียนเพิ่มเติม เช่น การทำแบบฟอร์มออนไลน์ผ่าน qr code การรับข้อเสนอ แนะทางไลน์หรือเฟซบุ๊ค	สำนักหอสมุดกลาง
	2.2 ผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการหาข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น google มากกว่าการค้นหาข้อมูลในห้องสมุด	3	3	9	1.จัดทำ SEO - search engine optimizer เพื่อให้การสืบค้นทุกอย่างที่เกี่ยวกับ มศว แสดงผลการสืบค้นของห้องสมุดออกมาด้วย 2.มีการปฐมนิเทศการใช้บริการห้องสมุดให้กับนิสิตปี 1 เพื่อแนะนำบริการและเครื่องมือสืบค้น	1.ตรวจสอบปริมาณการเข้าใช้เว็บไซต์ห้องสมุดและจำนวนการสืบค้นด้วยระบบห้องสมุดอย่างสม่ำเสมอ 2.นำข้อร้องเรียนหรือข้อสอบถามเกี่ยวกับการสืบค้นหรือการเข้าใช้งานทรัพยากรสารสนเทศมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงบริการ	1.จำนวนผู้เข้าใช้งานเว็บไซต์ห้องสมุด และระบบสืบค้นยังมีจำนวนลดน้อยลง 2.ยังมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการว่าเครื่องมือสืบค้นใช้งานยาก	1.ต้องมีการเผยแพร่หรือนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของห้องสมุดอย่างกว้างขวางและสม่ำเสมอ เช่น ทำ Road show หรือ walk in ไปตามคณะหรือสาขาวิชา เพื่อแนะนำการใช้เครื่องมือสืบค้น โปรแกรม Endnote และโปรแกรม Turnitin 2.จัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือในการสืบค้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	สำนักหอสมุดกลาง

นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการทำงาน ดังต่อไปนี้	
หัวข้อการปรับปรุง / พัฒนา	รายงานผลการปรับปรุง/ พัฒนา ภายในวันที่

ข้อเสนอแนะอื่นๆ(ถ้ามี)

ผู้รายงาน.....
(นางมาลินี ภูหมั่นเพียร)
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

วันที่ 19 พฤศจิกายน 2562

ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
ทราบ เสนอผู้บริหารต่อไป
.....
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์วิศาล มหาสิทธิวัฒน์)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
วันที่ 19 พ.ย. 2562

หมายเหตุ :
1. จัดทำรายงานฯ หลังจากเข้าร่วมประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน ภายใน 7 วันทำการ เสนอหัวหน้าฝ่าย
2. หัวหน้าฝ่ายเสนอความเห็น ภายใน 3 วันทำการ และเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
3. แจ้งผู้รายงานทราบ และจัดเก็บเข้าแฟ้มรายงานการเข้าประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน
4. หัวหน้าฝ่ายติดตามผลการปรับปรุงพัฒนา
5. หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปรับปรุงพัฒนาให้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางได้ทราบ