



รายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง RISK MANAGEMENT REPORT

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

คำนำ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้ดำเนินนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงองค์กร Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO 31000) ร่วมกับระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากกระบวนการขององค์กร โดยตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่ต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Risk and Opportunities) และกำหนดวิธีการในการตอบสนองหรือควบคุมความเสี่ยงตามความเหมาะสม ทั้งนี้ มีกระบวนการให้บุคคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและปัญหาอุปสรรค ตลอดจนนำเสนอแนวทางหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จะได้นำผลสรุปจากการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คณะกรรมการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง
พฤศจิกายน 2567

สารบัญเนื้อหา

คำนำ	2
สารบัญ	3
บทนำ	4
หลักการและเหตุผล	4
แนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	5
ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	6
การกำหนดกรอบประเด็นเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	6
การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	6
การดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	7
ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
ผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
ด้านความครบถ้วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
ด้านประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง	16
ปัญหาและอุปสรรค	16
ข้อเสนอแนะ	16

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลการพิจารณาประเด็นที่ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง	6
ตารางที่ 2 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	7
ตารางที่ 3 ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในระดับที่ยังยอมรับไม่ได้ด้านกลยุทธ์	7
ตารางที่ 4 ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในระดับที่ยังยอมรับไม่ได้ด้านการดำเนินงาน	8
ตารางที่ 5 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	9
ตารางที่ 6 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	10
ตารางที่ 7 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	13
ตารางที่ 8 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	14

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารงานขององค์กรทุกประเภทต่างมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและมุ่งหวังที่จะทำงานให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างดีที่สุด สูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มักจะประสบกับความไม่แน่นอนตามสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค และการสูญเสียโอกาสที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้อาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดนวัตกรรมได้

จึงมีการตราพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ณ วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ได้ดำเนินนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงองค์กร Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO 31000) ร่วมกับระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกับความเสี่ยงจากกระบวนการขององค์กร โดยตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่ต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Risk and Opportunities) และกำหนดวิธีการในการตอบสนองหรือควบคุมความเสี่ยงตามความเหมาะสม ทั้งนี้ มีกระบวนการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความครบถ้วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของกระบวนการตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กรของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวน การสื่อสารและการรายงาน รวมทั้งการสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี

2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง

พิจารณาจากการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีดำเนินการรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม

3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง

พิจารณาจากผลการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด

ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

การกำหนดกรอบประเด็นเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาก กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นเพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้มีความครอบคลุมภารกิจหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการดำเนินงานศิลปและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ โดยให้คณะกรรมการฯ พิจารณาประเด็นตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของประเด็นเหล่านั้น ตลอดจนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ซึ่งผลการพิจารณา มีประเด็นที่ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการพิจารณาประเด็นที่ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจหลัก	จำนวนประเด็นการวิเคราะห์ (เรื่อง)
1	ด้านการผลิตบัณฑิต	1
2	ด้านการวิจัย	1
3	ด้านการบริการวิชาการ	1
4	ด้านการดำเนินงานศิลปและวัฒนธรรม	1
5	ด้านการบริหารจัดการ	5
รวมทั้งสิ้น		9

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงและประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นที่กำหนดว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงอะไรบ้างที่เกิดขึ้นหรือมีโอกาสจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงาน พร้อมทั้งระบุสาเหตุหรือตัวหลักต้นตอให้เกิดความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หากเกิดความเสี่ยงขึ้น โดยใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Highest Risks) สูง (High Risks) ปานกลาง (Medium Risks) น้อย (Low Risks) และน้อยมาก (Lowest Risks)

ผลการวิเคราะห์เพื่อระบุประเด็นความเสี่ยง พบว่า มีความเสี่ยงที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งสิ้น 9 เรื่อง จากนั้นพิจารณาคำความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูงและระดับสูงมาก) รวมทั้งสิ้น 2 เรื่อง มาบริหารจัดการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 2

เรื่อง โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

จากการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับสูง จำนวน 2 เรื่อง ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้รับผิดชอบหลักได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risks)			ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Highest Risks)		
	จำนวนทั้งหมด	ผลการดำเนินการ		จำนวนทั้งหมด	ผลการดำเนินการ	
		ลดลงระดับยอมรับได้	คงอยู่ระดับยอมรับไม่ได้		ลดลงระดับยอมรับได้	คงอยู่ระดับยอมรับไม่ได้
1. ด้านกลยุทธ์	1	-	1	-	-	-
2. ด้านการเงิน	-	-	-	-	-	-
3. ด้านการดำเนินงาน	-	-	-	-	-	-
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	1	-	1	-	-	-
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-
6. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร	-	-	-	-	-	-
รวม	2	-	2	-	-	-

ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสูง (High Risks) จำนวน 2 เรื่อง พบว่า ยังไม่สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งหมด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำไปทบทวน/ปรับปรุง/เพิ่มเติมกิจกรรม/มาตรการในการควบคุมความเสี่ยงในปีต่อไป ดังนี้

ตารางที่ 3 ความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถจัดการให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ด้านกลยุทธ์

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	ผู้รับผิดชอบหลัก
กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง	1. การวางกลยุทธ์ผิดพลาด 2. ไม่มีการติดตาม และกำกับการเปลี่ยนแปลง 3. ไม่ปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	รองคณบดีฝ่ายวางแผนและบริการวิชาการ

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	ผู้รับผิดชอบหลัก
	4. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัย ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง 5. การจัดประเภทและกลุ่มของ สถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)	

ตารางที่ 4 ความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถจัดการให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ด้านการดำเนินงาน

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	ผู้รับผิดชอบหลัก
นักเรียนสมัครเข้าศึกษาต่อไม่เป็นไป ตามแผนการรับของแต่ละหลักสูตร	1. หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการ ของนักเรียนและตลาดแรงงาน 2. การแข่งขันการรับนักศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาอื่นในหลักสูตร เดียวกัน 3. การลดลงของประชากรวัยเรียน	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายงานขับเคลื่อนการ รับนักศึกษาและวิทยบริการ

ตารางที่ 5 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) (✓ = อยู่ในระดับที่ยอมรับได้, X = อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้)

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง	1. การวางกลยุทธ์ผิดพลาด 2. ไม่มีการติดตาม และก ากับการเปลี่ยนแปลง 3. ไม่ปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง 5. การจัดประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)	ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย - ติดตามประเมินผลลัพธ์ทุกไตรมาสและวิเคราะห์ Gap Analysis - ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป	จากผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามตัวชี้วัด พบว่า มีการติดตามและทบทวนกลยุทธ์ทุก 1 ปี มีการปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน 2 (ต่ำ) และบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ร้อยละ 66.66 อยู่ในเกณฑ์การให้คะแนน 4 (สูง) แต่ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ที่แผนยุทธศาสตร์ต้องบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 91-100	10	สูง	8	สูง	X

ตารางที่ 6 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) (✓ = อยู่ในระดับที่ยอมรับได้, X = อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้)

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
1. นักเรียนสมัครเข้าศึกษาต่อไม่เป็นไปตามแผนการรับของแต่ละหลักสูตร	1. หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของนักเรียนและตลาดแรงงาน 2. การแข่งขันการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นในหลักสูตรเดียวกัน 3. การลดลงของประชากรวัยเรียน	1. จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนงานรณรงค์รับนักศึกษา 2. สืบรวจข้อมูลการเข้าศึกษาต่อคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีการศึกษา 2566 เพื่อใช้วางแผนประชาสัมพันธ์รับศึกษาปีการศึกษา 2567 3. ประชุมวางแผนการประชาสัมพันธ์รับนักศึกษาปีการศึกษา 2567 ตามปฏิทินการรับสมัครนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2567 4. ดำเนินการตามแผนการประชาสัมพันธ์รับนักศึกษาปีการศึกษา ๒๕๖๗ ดังนี้ 4.1 ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Facebook และ Tiktok โดยนำเสนอเนื้อหาทุกสัปดาห์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์และนักศึกษา	จากผลการประเมินควบคุมภายในตามตัวชี้วัด พบว่ามีการเปิดรับนักศึกษา 6 รอบ ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก) แต่ไม่มีหลักสูตรใดเป็นไปตามแผนการรับอยู่ในเกณฑ์การให้คะแนน 5 (สูงมาก) แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ที่จำนวนนักศึกษาใหม่ต้องเป็นไปตามแผนทุกหลักสูตร	10	สูง	5	ต่ำ	X

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
		4.2 ส่งโปสเตอร์/แผ่นพับ หลักสูตรทางไปรษณีย์ไปตาม โรงเรียนต่าง ๆ 4.3 ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์ หลักสูตรตามโรงเรียนต่าง ๆ 5. ติดตามการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรรายสัปดาห์ 6. ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรรายเดือน 7. ปรับปรุงแผนการ ประชาสัมพันธ์ตามผลการ ประเมิน						
2. โครงการบริการวิชาการแก่ สังคมไม่เกิดการถ่ายทอดและ ส่งต่อ (MODEL)	1. ผู้รับผิดชอบโครงการขาด ความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ใน การบริหารโครงการ 2. ผลการดำเนินงานไม่เป็นไป ตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ กำหนด 3. โครงการบริการวิชาการไม่ ตอบสนองความต้องการของ กลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง	1. เสนอขอรับการจัดสรร งบประมาณโครงการยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่นให้เพียงพอ 2. ส่งเสริมให้คณาจารย์เสนอ ขอรับทุนวิจัยเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า มีจำนวนโครงการบริการ วิชาการและโครงการวิจัยเพื่อ ท้องถิ่น 28 โครงการ ซึ่งเกณฑ์ การให้คะแนน 3 (ปานกลาง) และร้อยละงบประมาณ 80.69 (ต่ำมาก)	9	ปาน กลาง	3	ต่ำมาก	✓

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
3. ผลการดำเนินงานประกัน คุณภาพการศึกษาองค์ประกอบ การทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม ไม่ครบตามเกณฑ์ 7 ข้อ	1. ขาดการขับเคลื่อนการ ดำเนินงานด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมอย่างจริงจัง 2. ขาดบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรม อย่างแท้จริง (ไม่สามารถเปิดรับ นักวิชาการวัฒนธรรมได้)	1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มี การบูรณาการทุนทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ 2. ผลักดันให้มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือตลอดจนพัฒนา แหล่งเรียนรู้และสารสนเทศทาง ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในระดับนานาชาติ	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า มีการดำเนินงาน 6 ข้อ ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน 5 (สูงมาก) คะแนนผลการ ประเมิน ๕ คะแนน อยู่ใน เกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก)	5	ต่ำ	5	ต่ำ	✓
4. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด	การบริหารโครงการขาด ประสิทธิภาพ	ปฏิบัติตามมาตรการเร่งรัดการ เบิกจ่ายงบประมาณและการใช้ จ่ายภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า มีการติดตามและประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณทุก ไตรมาส ซึ่งเกณฑ์การให้ คะแนน 5 (สูงมาก) ผลการ เบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ 95.97 อยู่ในเกณฑ์การให้ คะแนน 1 (ต่ำมาก)	5	ต่ำ	5	ต่ำ	✓

ตารางที่ 7 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) (✓ = อยู่ในระดับที่ยอมรับได้, X = อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้)

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
1. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือจรรยาบรรณของการวิจัย	1. การประมาทเลินเล่อหรือจงใจ 2. กระทำผิดจรรยาบรรณการ วิจัย	มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า ไม่มี การร้องเรียนด้านการละเมิด จริยธรรมทางวิชาการ ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก) และไม่เกิดความ เสียหาย อยู่ในเกณฑ์การให้ คะแนน 1 (ต่ำมาก)	9	ปาน กลาง	1	ต่ำมาก	✓
2. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ของทางราชการ	1. ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบหรือเข้าใจ คลาดเคลื่อนต่อกฎระเบียบ เพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่ให้ความ ร่วมมือ 2. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของ กฎหมายและการมีกฎหมายใหม่ การมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกัน หลายเรื่อง	มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า มีการสอบสวนความผิดจาก การไม่ปฏิบัติตามระเบียบของ ทางราชการ 1 เรื่อง ซึ่งเกณฑ์ การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก) และไม่เกิดความเสียหาย อยู่ในเกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก)	1	ต่ำมาก	1	ต่ำมาก	✓

ตารางที่ 8 รายละเอียดการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) (✓ = อยู่ในระดับที่ยอมรับได้, X = อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้)

ประเด็นที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)	เหตุการณ์ความเสี่ยง (สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง ตามวิธีการ	ระดับความเสี่ยง ก่อนการจัดการ		ระดับความเสี่ยง คงเหลือ		สถานะ ความ เสี่ยง
				คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	
1. การถูกโจมตี (hack) เว็บไซต์ และฐานข้อมูลจากภายนอก	1. ใช้เทคโนโลยีรุ่นเก่าในการใช้ งาน/พัฒนา (ถูกโจมตีง่าย) 2. ผู้บุกรุกภายนอกประสงค์จะให้ เกิดความเสียหายกับองค์กร 3. ผู้บุกรุกภายนอกประสงค์ใช้เป็น ช่องทางกระทำความผิด	ตรวจสอบความผิดปกติของ เว็บไซต์และระบบต่าง ๆ และทำ การสำรองข้อมูลอยู่เป็นประจำ	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า มีการแจ้งเตือนการถูกโจมตี จากสำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ 2 ครั้ง ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก) และเว็บไซต์และ ระบบฐานข้อมูลไม่สามารถใช้ งานได้ไม่เกิน 1 ชั่วโมง อยู่ใน เกณฑ์การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก)	6	ต่ำ	1	ต่ำมาก	✓
2. เครื่องมัลติมีเดียโปรเจคเตอร์ ไม่เพียงพอสำหรับการเรียน การสอน	1. เครื่องมัลติมีเดียโปรเจคเตอร์ ชำรุดก่อนหมดอายุการใช้งาน 2. ไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณจัดซื้อเครื่อง มัลติมีเดียโปรเจคเตอร์ทดแทน	1. จัดสรรงบประมาณรายได้ของ คณะเพื่อจัดหาเครื่องใหม่ ทดแทน 2. วางแผนขอรับการจัดสรร งบประมาณแผ่นดินเพื่อจัดหา เครื่องใหม่ทดแทนใน ปีงบประมาณถัดไป	จากผลการประเมินควบคุม ภายในตามตัวชี้วัด พบว่า ไม่มีเครื่องมัลติมีเดียโปรเจค เตอร์ชำรุด ซึ่งเกณฑ์การให้ คะแนน 1 (ต่ำมาก) จึง สามารถใช้จัดการเรียนการ สอนได้ตามปกติ อยู่ในเกณฑ์ การให้คะแนน 1 (ต่ำมาก)	5	ต่ำ	1	ต่ำมาก	✓

ผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากภาพรวมการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง สามารถประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้ดังนี้

ด้านความครบถ้วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการฯ ในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และรายงานผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อผู้บริหารและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เป็นระยะ โดยกำหนดรอบการรายงานออกเป็น 2 ช่วง คือ การรายงานรอบ 6 เดือน และการรายงานรอบ 12 เดือน หรือเมื่อแล้วเสร็จ

2. กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การกำหนดประเด็นเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงแนวทาง/วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนด้านอื่น ๆ ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มีความชัดเจน เป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

3. คณะกรรมการฯ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบประเด็นที่กำหนด โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

4. มีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงหลากหลายช่องทาง เช่น การจัดประชุม และการนำลงเว็บไซต์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการรับรู้และเข้าใจการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร

5. มีการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รวมถึงปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีหลักเกณฑ์การกำหนดประเด็นเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์กร

2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จัดประเภทของความเสี่ยงตามเกณฑ์ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) และด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ (Technology Risks) รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

3. คณะกรรมการฯ ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดวิธีการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

4. ผู้รับผิดชอบหลักได้ดำเนินการตามวิธีการที่ระบุไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครบถ้วน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ด้านประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากการพิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด พบว่า ความเสี่ยงระดับสูง (High Risks) ยังไม่สามารถจัดการให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้ง 2 เรื่อง ซึ่งยังคงต้องนำไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงใหม่ในปีต่อไปโดยเร่งด่วน

ระดับความเสี่ยงที่ไม่ลดลงแสดงให้เห็นว่าผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยดำเนินการตาม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ยังไม่สามารถทำให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องกับผลของการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น

ปัญหาและอุปสรรค

จากการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงาน ดังนี้

1. คณะยังใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบฯ มากกว่าการนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. การสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรยังไม่แพร่หลาย ถึงแม้ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ จากทุกหน่วยงานภายในเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วก็ตาม ดังนั้น จึงต้องเพิ่มแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารและเผยแพร่การบริหารจัดการความเสี่ยงให้มากขึ้น

3. การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามวิธีการที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กระทำหลังจากที่ได้มีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง จึงต้องติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ดังนี้

1. ต้องนำความเสี่ยงที่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้หรือดำเนินการได้ไม่ดีมาบริหารจัดการต่อในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยมีการทบทวนปรับปรุงวิธีการจัดการความเสี่ยงให้มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

2. ควรพิจารณากำหนดแนวทาง/วิธีการและช่องทางการสื่อสารในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. ควรผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

4. ควรสร้างความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือเพื่อบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ