



แผนการบริหารความได้ย้ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจึงได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดสาเหตุและโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยนำแผนบริหารความเสี่ยงมาเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2556 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไป



(นายพินิจ ดำรงเลาหพันธ์)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการ	1
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ	1
ประเด็นยุทธศาสตร์	2
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
ประเภทของความเสี่ยง	3
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	4
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	4
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ สงขลา	5
คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ สงขลา	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	8
การกำหนดวัตถุประสงค์	8
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง	9
การประเมินความเสี่ยง	10
การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง	12
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	12
การรายงานและติดตามผล	12
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	13
บทที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง	14
ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	16
ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร	31
ด้านที่ 3 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	39
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน	43

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้น สืบเนื่องมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา องค์กรประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา : สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นภาคใต้สู่สากล

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาที่หลากหลาย ผลิตบัณฑิต และพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้มีคุณภาพและคุณธรรม
2. บริการวิชาการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งบนฐานของการมีส่วนร่วม
3. ผลิต พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานของวิชาชีพครู
4. ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ
5. วิจัย และพัฒนาเพื่อสร้างสมองค์ความรู้ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น
6. ส่งเสริม สืบสาน และสร้างสรรค์ ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น และของชาติ
7. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
8. สร้างสันติสุขในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. การให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีตามความต้องการของท้องถิ่น
4. การผลิตครูและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา
5. สนองโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ
6. การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพ
7. การส่งเสริม ทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปวัฒนธรรม
8. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
9. เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
2. กำหนดทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานโดยระบบดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
3. กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. สนับสนุนการนำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
5. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

ประเภทของความเสียง

1. ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ความเสียงทางด้านนี้ เช่น ความเสียงของการเสียอำนาจควบคุมการขาดระบบควบคุมความเสียง เกิดจากการเมืองซื้อเสียงและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นต้น
2. ความเสียงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสียงในด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ความเสียงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น
4. ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสียงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบการปกครองคุ้มครองผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทาง ด้านกฎระเบียบอื่นๆ

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ยึดถือแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

แนวทางการปฏิบัติที่ดีและเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง

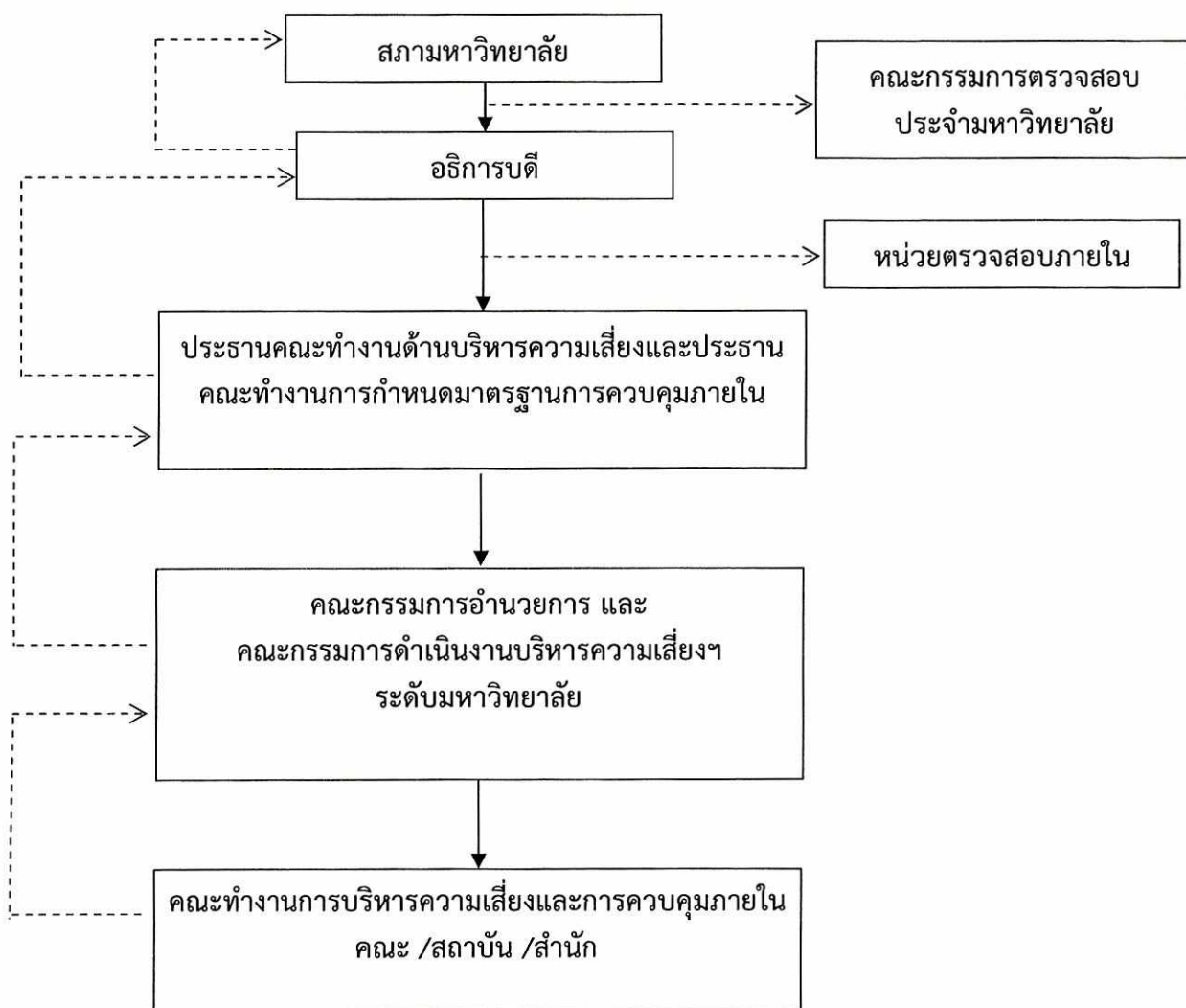
เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
2. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้
 - 2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาคารสถานที่)
 - 2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
 - 2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
 - 2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
 - 2.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา



2. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้สามารถลดลง อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก/สถาบัน รวมทั้งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฯ และมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

คณะกรรมการอำนวยการ

1. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา	รองประธานกรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและและชุมชนสัมพันธ์	กรรมการ
6. รองอธิการบดีฝ่ายส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	กรรมการ
7. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขตและสิทธิประโยชน์	กรรมการ
9. คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
10. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ	กรรมการ
11. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
12. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
13. คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
14. คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
15. คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์	กรรมการ
16. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
17. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
18. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
19. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	กรรมการ
20. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
21. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
22. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
23. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการ
24. หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่	กรรมการ
25. หัวหน้างานธุรการและสารบรรณ	กรรมการ
26. หัวหน้างานคลัง	กรรมการ

27. หัวหน้างานพัสดุ	กรรมการ
28. หัวหน้างานอาคารสถานที่และบริการ	กรรมการ
29. หัวหน้างานประชาสัมพันธ์	กรรมการ
30. หัวหน้างานประชุมและพิธีการ	กรรมการ
31. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและระบบบริหาร	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยการกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. กำหนดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัย
4. ติดตามและพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัย
5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการดำเนินงาน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐมน	เสมือนคิด	ประธานกรรมการ
2. นางสาวทิพย์มณี	ขุนฤทธิ์	กรรมการ
3. นางสาวเกสร	โกศลญวงศ์	กรรมการ
4. นางสาวสาวิตรี	ทองหนู	กรรมการ
5. นางสาวรอปี๊ยะ	หัสแก้ว	กรรมการ
6. นางสาวอุบลทิพย์	ทองซ่ง	กรรมการ
7. นางสาวจิรณัย	หอยแก้ว	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดแนวปฏิบัติและประสานงานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน
2. รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
4. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานผลบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานกิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดพันธกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Organizations Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ จึงจะเป็นวัตถุประสงค์ที่ดี เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม การระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)”

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมายตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง และลูกค้า เป็นต้น
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน และการก่อการร้าย เป็นต้น (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหาร สังกัด การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what-if ”
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

3.1.1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง ที่ 1

ตาราง ที่ 1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

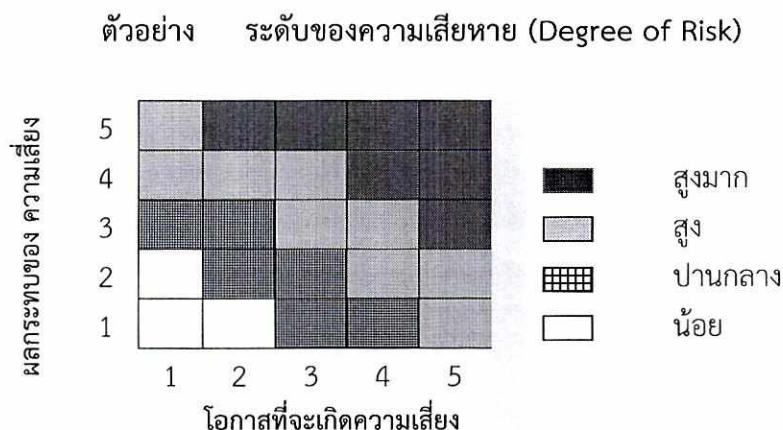
ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก

3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยมาก (1) ดังตาราง ที่ 2

ตาราง ที่ 2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

3.1.3 ระดับของความเสียหาย กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย



3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

$$= \text{ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)} \times \text{ระดับของผลกระทบ (Impact)}$$

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ /สถาบัน /สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร /จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือ ที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือป้จจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยนำกลยุทธ์มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สถาบัน /สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน /งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ
2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

6. การรายงานและติดตามผล หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้วจะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนหรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 4

แผนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยยึดถือแนวทางการดำเนินงาน มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตามตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ด้านการเรียนการสอน และด้านการวิจัย
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น ด้านงบประมาณ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น ด้านภัยธรรมชาติ
4. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน เช่น ด้านกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน

แผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2556

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

1.1 ด้านการเรียนการสอน

1.1.1 การผลิตบัณฑิต

การสำรวจความเสี่ยง

- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 : การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- เป้าประสงค์
- : 1. มหาวิทยาลัยพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาที่ขาดแคลน ให้มีคุณภาพมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
 - : 2. มหาวิทยาลัยสามารถผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านสังคมศาสตร์ให้มีคุณภาพมาตรฐานความต้องการของประเทศและเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
- กลยุทธ์
- : 1. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพและสมรรถนะตามมาตรฐานสากลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- ตัวชี้วัด
- : 1. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท 2. คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี และปริญญาโท ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ
- โครงการ/งาน:
- 1. ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท
- วัตถุประสงค์
- 1. เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ
 - 2. เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามความต้องการของชุมชน
 - 3. เพื่อให้บัณฑิตศึกษาระดับปริญญาตรีและโทสำเร็จการศึกษาระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านการดำนเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
1. หลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโทบางหลักสูตรอาจ ถูกปิด	1.1 ปริมาณนักศึกษาปริญญาตรีที่รับเข้าในแต่ละปีการศึกษา ลดลงอย่างต่อเนื่อง 1.2 ปริมาณนักศึกษาปริญญาโทที่รับเข้าในแต่ละปีการศึกษา ลดลงอย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงด้านการดำนเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำนเนินงาน	ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายนอก

การสำรวจความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
2. การสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ไม่เกินไปตามปริมาณและระยะเวลาที่หลักสูตร กำหนด	2.1 ระบบและกลไกการจัดการจัดการเรียนการสอนยังไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอ 2.2 นักศึกษามีความรู้พื้นฐานค่อนข้างน้อย 2.3 นักศึกษาออกกลางคัน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงภายนอก

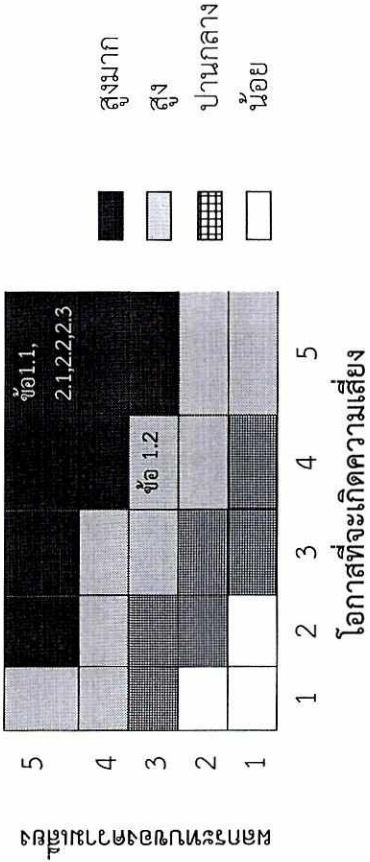
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
1. หลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโท บางหลักสูตรอาจถูกปิด	1.1 ปริมาณนักศึกษาปริญญาตรีที่รับเข้าในแต่ละปีการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง	5	5	25 สูงมาก			✓	1. ประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก เพื่อเข้าถึงตัวผู้เรียนให้มากขึ้น (Road Show) 2. ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาให้สอดคล้องกับระยะเวลาการเลือกศึกษาต่อของผู้เรียน 3. ทำวิจัยสถาบันเพื่อหาข้อเท็จจริงด้านคุณภาพและนำมาปรับปรุงระบบและกลไกการรับนักศึกษา	30 ก.ย. 56 คณะทุกคณะ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย
	1.2 ปริมาณนักศึกษาปริญญาโทที่รับเข้าในแต่ละปีการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง	4	3	12 สูง			✓		

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
2. การสำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ไม่เป็นไปตามปริมาณ และระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด	2.1 ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	5	5	25 สูงมาก				1. ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ โดยอบรมเทคนิคการสอนอาจารย์ จัดให้มีอาจารย์พี่เลี้ยง มีการวิเคราะห์ข้อสอบ มีคลังข้อสอบ	30 ก.ย. 56 คณะทุกคณะ สำนักส่งเสริม วิชาการงาน ทะเบียน สถาบันวิจัย และพัฒนา บัณฑิต วิทยาลัย และฝ่าย อาคารสถานที่
	2.2 นักศึกษา มีความรู้พื้นฐานค่อนข้างน้อย	5	5	25 สูงมาก				2. การสอนเสริมเพื่อปรับความรู้พื้นฐานให้นักศึกษา	
	2.3 นักศึกษาออกกลางคัน	5	5	25 สูงมาก				3. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการเรียนการสอนเช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุทัศนูปกรณ์ ให้เหมาะสมกับการจัดกรเรียน 4. จัดกิจกรรมให้คำปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ (คลินิกวิทยานิพนธ์) 5. พัฒนาทักษะในการนำเสนอผลงานวิจัย/วิทยานิพนธ์ 6. สร้างกระบวนการการติดตามการทำวิทยานิพนธ์	

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการจัดการเรียนการสอนมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการจัดการเรียนการสอนมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการจัดการเรียนการสอนมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการจัดการเรียนการสอนมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการจัดการเรียนการสอนมีน้อยมาก

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

1.1 ด้านการเรียนการสอน

1.1.2. บุคลากรด้านการเรียนการสอน

การสำรวจความเสี่ยง

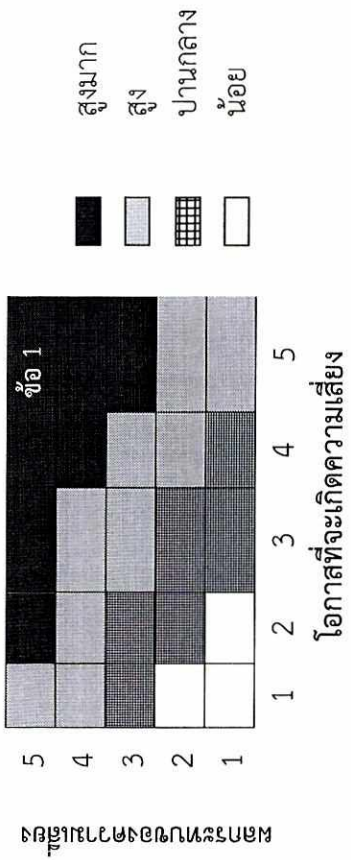
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 : การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- เป้าประสงค์
- : 1. มหาวิทยาลัยพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาที่ขาดแคลน ให้มีคุณภาพมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
 - : 2. มหาวิทยาลัยสามารถผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านสังคมศาสตร์ให้มีคุณภาพมาตรฐานตามความต้องการของประเทศและเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
- กลยุทธ์
- : 1. สนับสนุนบุคลากรให้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกเพิ่มขึ้น
 - : 2. ส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ตัวชี้วัด
- : 1. อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
 - : 2. อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- โครงการ/งาน
- : การพัฒนาอาจารย์
- วัตถุประสงค์
- : 1. เพื่อให้อาจารย์ประจำมีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น
 - : 2. เพื่อให้มีอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น

ความเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ประเภท/ด้าน	แหล่งที่มาของความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)
คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา	1. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด 2. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด	(ความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านทุนการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง)	(ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายนอก

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จ การศึกษา	1. ร้อยละของอาจารย์ประจำ ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด	5	5	25 สูงมาก				1. สนับสนุนให้อาจารย์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี ไปศึกษาต่อระดับ ปริญญาเอก	30 ก.ย. 56 รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ สถาบันวิจัยและ พัฒนา งานการ เจ้าหน้าที่ คณะทุกคณะ
	2. ร้อยละของอาจารย์ประจำ ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด	4	5	20 สูงมาก				2. รับนักศึกษาที่จบเกียรตินิยม มาเป็นอาจารย์ เพื่อส่งไป ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก 3. ให้อาจารย์และบุคลากร ทั่วไปไปศึกษาต่อระดับ ปริญญาเอก 4. สนับสนุนให้ทำผลงานทาง วิชาการ โดยจัดตั้งหน่วย วิจัยเฉพาะทาง จัดทำ ครุภัณฑ์สำหรับงานวิจัย 5. สนับสนุนเงินวิทยุ ให้รางวัล สำหรับผู้ที่ทำผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ และเผยแพร่ ตำราและ หนังสือ	

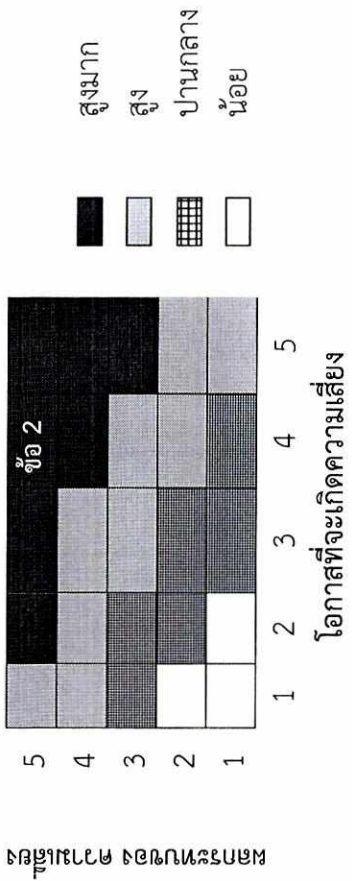
การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)	
ระดับ	คำอธิบาย
5	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก น้อยกว่าร้อยละ 13
4	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 13-20
3	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 21-29
2	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 30
1	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก มากกว่าร้อยละ 30

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)	
ระดับ	คำอธิบาย
5	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูงมาก
4	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูง
3	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีปานกลาง
2	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อย
1	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อยมาก

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)	
ระดับ	คำอธิบาย
5	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ น้อยกว่าร้อยละ 15
4	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 15-35
3	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 36-59
2	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 60
1	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ มากกว่าร้อยละ 60

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการจัดการศึกษามีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการจัดการศึกษามีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการจัดการศึกษามีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อการจัดการศึกษามีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการจัดการศึกษามีน้อยมาก

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการวิจัย

การสำรวจความเสี่ยง

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพ
เป้าประสงค์ : 1. มหาวิทยาลัยได้รับการยกระดับคุณภาพงานวิจัย
2. มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ : 1. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพความรู้แก่บุคลากรด้านวิจัย 2. พัฒนากฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและระบบการเบิกจ่ายด้านวิจัย
3. พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาและแนะนำในการดำเนินงานวิจัย
- ตัวชี้วัด : งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- โครงการ/งาน : การทำงานวิจัยและการนำเสนอผลงานวิจัย
- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้งานวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

ความเสี่ยง (1)	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสียหายด้านเชิงกลยุทธ์, ความเสียหายด้านการดำเนินงาน, ความเสียหายด้านการเงิน, ความเสียหายด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสียหายภายใน, ความเสียหายภายนอก) (4)
ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ต่ออาจารย์ประจำต่ำกว่าเกณฑ์ของ สกอ./สมศ.	1. สัดส่วนของอาจารย์ที่ทำวิจัยมีน้อย 2. นักวิจัยไม่ได้เขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการมีงานวิจัยแล้วเสร็จ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสียหายใน ความเสียหายใน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับ ตีพิมพ์เผยแพร่ ต่ออาจารย์ประจำ ตำแหน่งของ สกอ./สมศ.	1. สัดส่วนของอาจารย์ ที่ทำวิจัยมีน้อย	4	4	16 สูงมาก				1. ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ในโครงการคณิศรวิจัยโดย เชิญผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำ เป็นรายบุคคล 2. สนับสนุนเงินทุนวิจัย ให้ รางวัลสำหรับผู้ที่ ผลงานวิจัย ที่ตีพิมพ์และ เผยแพร่ และงานสร้างสรรค์	ส.ค. 56 สถาบันวิจัย และพัฒนา
	2. นักวิจัยไม่ได้เขียน บทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ เผยแพร่ ใน วารสารวิชาการเมื่อ งานวิจัยแล้วเสร็จ	4	4	16 สูงมาก				จัดอบรมให้ความรู้การเขียน บทความวิจัย/บทความ วิชาการเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ใน วารสารวิชาการ	ส.ค. 56 สถาบันวิจัย และพัฒนา

สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

	ข้อ 1,2	3	4	5
5	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	สูงมาก	สูง	สูง	สูง
3	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง
2	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย
1	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาน้อยมาก

2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

2.1 ด้านงบประมาณ

การสำรวจความเสี่ยง

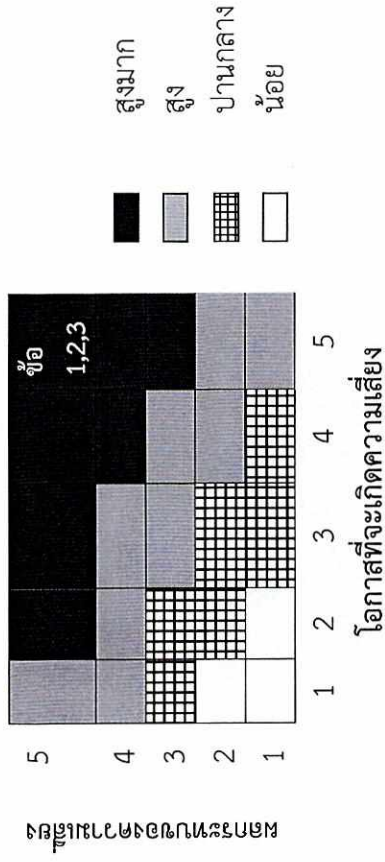
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ตัวชี้วัด : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ
- โครงการ/งาน : งานการเบิกจ่ายงบประมาณ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนและรายได้ตามที่กำหนด

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
การดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนดเป็นเหตุให้ถูกเรียกเงินคืน	1. หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนในการใช้งบประมาณ 2. หน่วยงานปฏิบัติงานมีความล่าช้าและไม่สามารถกำหนด ระยะเวลาให้แล้วเสร็จตามการเบิกจ่ายรายได้ตาม 3. การบริหารโครงการก่อสร้างไม่มีประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
การดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นเหตุให้ถูกเรียกเงินคืน	1. หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนในการใช้งบประมาณ	5	5	25 สูงมาก			✓	1. จัดทำแผนกำหนดระยะเวลาในการเบิกจ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง	30 ก.ย. 56 รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, งานคลัง, กองนโยบายและแผน
	2. หน่วยงานปฏิบัติงานมีความล่าช้าและไม่สามารถกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จตามการเบิกจ่ายรายได้ตาม	5	5	25 สูงมาก			✓	2. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณและโครงการก่อสร้าง 3. มีระเบียบการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ 4. มาตรการการบริหารงบประมาณ	
	3. การบริหารโครงการก่อสร้าง ไม่มีประสิทธิภาพ	5	5	25 สูงมาก			✓		

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก

2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

2.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การสำรวจความเสี่ยง

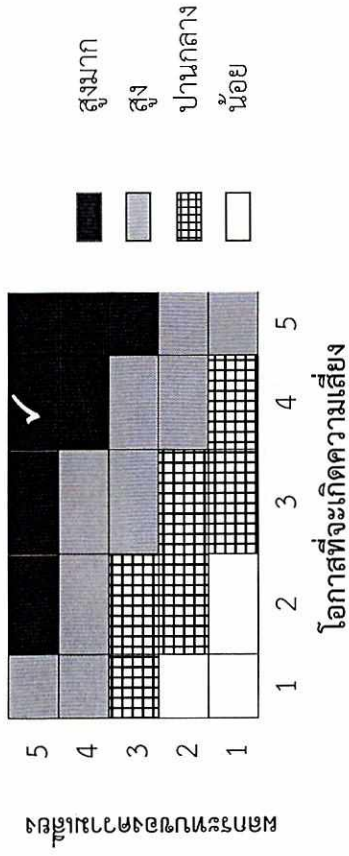
- ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ
- ตัวชี้วัด : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ 2. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่น้อยกว่า 80%
- โครงการ/งาน : การพัฒนาระบบเครือข่าย
- วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายในการดำเนินงาน

ความเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก)
(1) การปฏิบัติงานในระบบเครือข่าย (MIS) เกิดความล่าช้า	(2) โครงสร้างพื้นฐานของระบบเครือข่ายจากส่วนกลางไปยัง หน่วยงานต่างๆ เชื่อมต่อแบบจุดต่อจุด หากเกิดความชำรุดของ เส้นทางใดเส้นทางหนึ่งจะทำให้ปลายทางไม่สามารถใช้งานได้		
			ความเสี่ยงภายใน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
การปฏิบัติงานในระบบ เครือข่าย (MIS) เกิดความ ล่าช้า	โครงสร้างพื้นฐานของระบบ เครือข่ายจากส่วนกลางไปยัง หน่วยงานต่างๆ เชื่อมต่อแบบจุด ต่อจุด หากเกิดความชำรุดของ เส้นทางใดเส้นทางหนึ่งจะทำให้ ปลายทางไม่สามารถใช้งานได้	4	5	20 สูงมาก			✓	1. ทบทวนผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2555 และ เพิ่มเส้นทางการเชื่อมต่อ เครือข่ายย่อยระหว่าง หน่วยงานต่างๆ 2 จัดสรรงบประมาณสำหรับ จัดจ้างติดตั้ง fiber optic	มี.ค. 56 สำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต้องดำรงมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต้องดำรงมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต้องดำรงมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต้องดำรงมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต้องดำรงมีน้อยมาก

3. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

3.1 ด้านภัยธรรมชาติ

การสำรวจความเสี่ยง

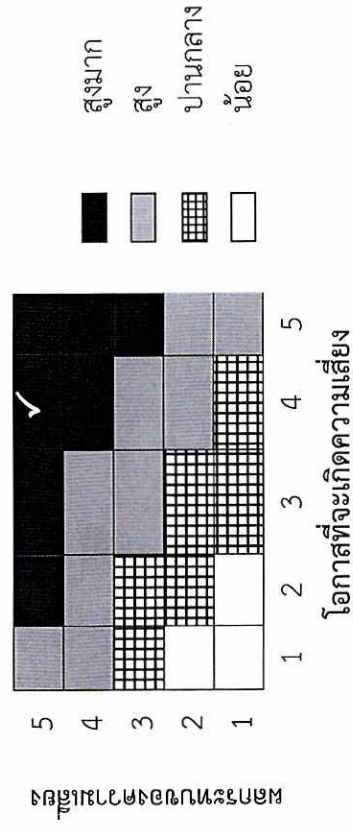
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาและรักษาระดับปรับปรุงภูมิทัศน์ และอาคารสถานที่ใหม่ความพร้อมในการให้บริการ
- ตัวชี้วัด : มีระบบการพัฒนาและปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
- โครงการ/งาน : การวางแผนป้องกันเหตุอุทกภัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันให้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบหรือความเสียหายจากอุทกภัยน้อยที่สุด

ความเสี่ยง	ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก)
(1)	(2)	(3)	(4)
ทรัพย์สินเกิดความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้	อาคารและสถานที่ของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในระดับต่ำกว่าพื้นที่น้ำท่วมขังถาวรและการระบายน้ำล่าช้าทำให้เกิดน้ำท่วมขัง	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายนอก

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
ทรัพย์สินเกิดความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้	อาคารและสถานที่ของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในระดับต่ำกว่าพื้นที่ถนนและการระบายน้ำล่าช้าทำให้เกิดน้ำท่วมขัง	4	5	20 สูงมาก			✓	จัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) กรณีเกิดอุทกภัย	30 ก.ย. 56 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Impact)	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
	5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก
	4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
	3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
	2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
	1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก

4. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

4.1 ด้านแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน

การสำรวจความเสี่ยง

- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ตัวชี้วัด : ปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีคุณภาพและสามารถตอบสนองสังคมในทิศทางที่ทันสมัย
- โครงการ/งาน : จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้แผนปฏิบัติงานตอบสนอง/สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์	- กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานดำเนินการไม่ทั่วถึง ไม่ทันเหตุการณ์ และข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน - บางหน่วยงานไม่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย - บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญและทักษะในจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ขาดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน

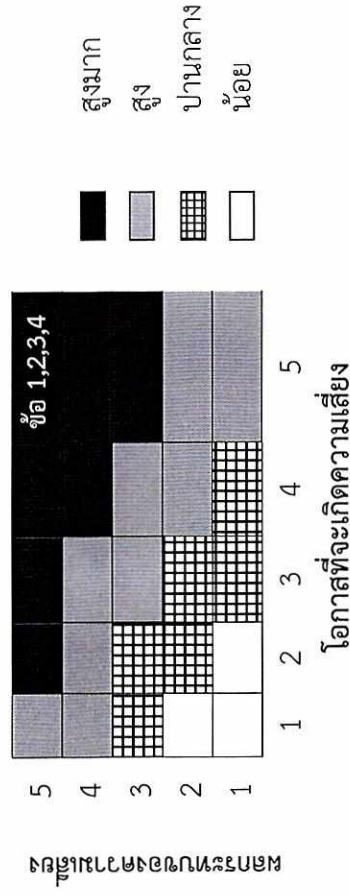
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์	1. กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานดำเนินการไม่ทั่วถึง ไม่ทันเหตุการณ์และข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน	5	5	25 สูงมาก			✓	1. จัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานตามแผนให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	30 ก.ย. 56 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา กองนโยบายและแผน คณะ/สำนัก/ สถาบัน
	2. บางหน่วยงานไม่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	5	5	25 สูงมาก			✓	2. ทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
	3. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญและทักษะในจัดทำแผนยุทธศาสตร์	5	5	25 สูงมาก			✓	3. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้ความรู้แก่บุคลากร ปีละ 1 ครั้ง	

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความ เสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ควบคุม		
ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์	4. กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยขาดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder)	5	5	25 สูงมาก			✓	4. จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยเชิญบุคลากรทุกหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่มีผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) 5. แจ้งแผนยุทธศาสตร์ให้ทุกหน่วยงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	30 ก.ย. 56 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา กองนโยบายและแผน คณะ/สำนัก/สถาบัน

การจัดทำ Risk Map



ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงมีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก

