

คู่มือการจัดทำ การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

หลักการและเหตุผล

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดข้อผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยต้องจัดวางการควบคุมภายใน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารและปฏิบัติ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ และเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดวางการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

การจัดทำการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

๑. การดำเนินงาน หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยงาน

๒. การรายงานทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจรวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ในการควบคุมภายใน

๑. เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน
๒. เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
๓. เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔
๔. เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

๑. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
๒. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
๓. ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
๔. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
๕. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร	- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานบริหารตามโครงการ	- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- คำนึงถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้	- คำนึงถึงสิ่งที่ จะเกิด ผิดพลาดได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม

นโยบายการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

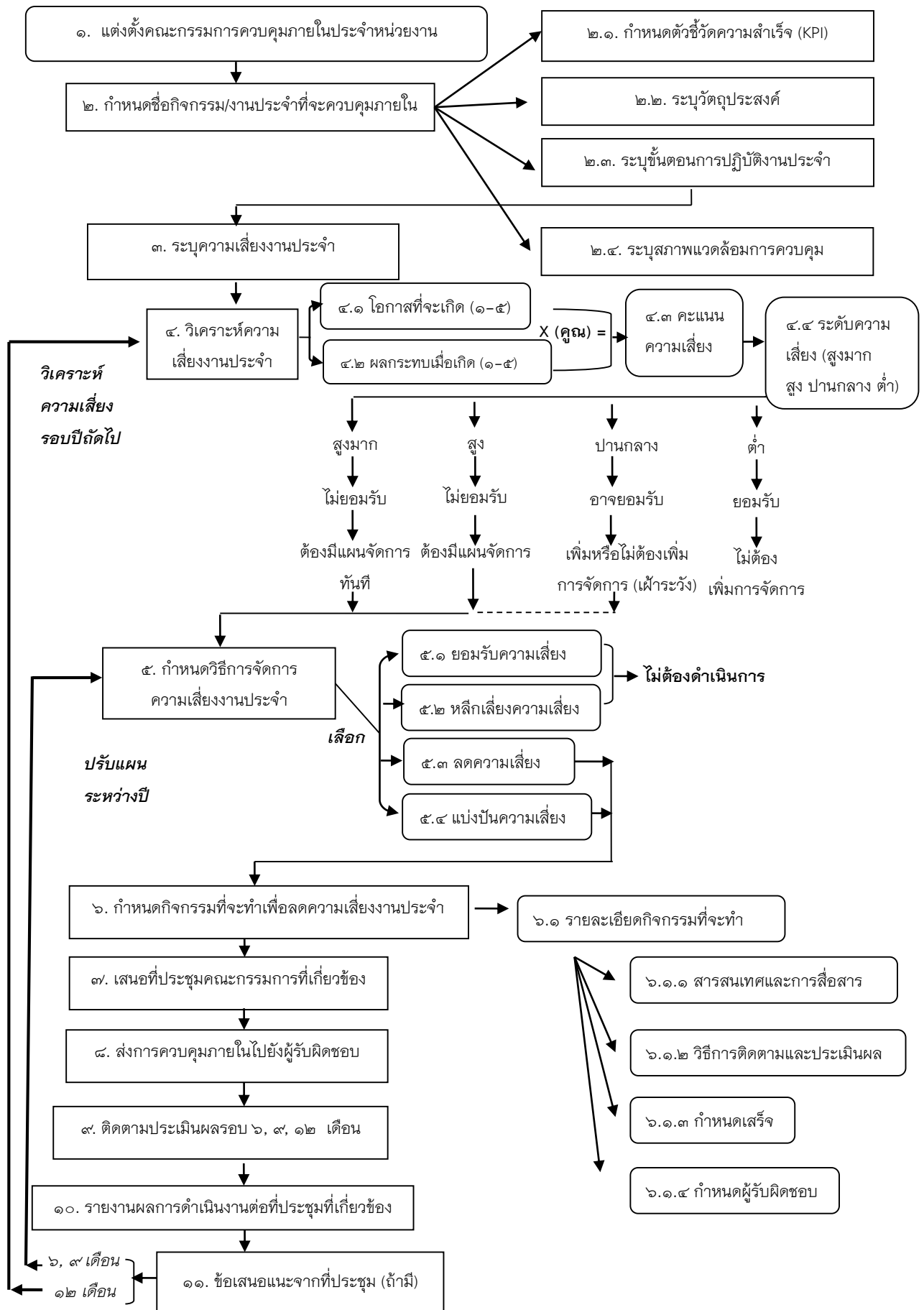
ให้วิเคราะห์ ประเมิน และเลือก จัดทำการควบคุมภายใน ในเรื่องที่มีข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานมากที่สุด ในภารกิจหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการ (การเงิน การปฏิบัติงาน และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง) ดังนี้

- ระดับคณะ จัดทำการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ ด้าน
- ระดับสำนัก/วิสาขากิจ จัดทำการควบคุมภายใน ไม่น้อยกว่า ๓ ด้าน (วิสาขากิจที่มีภารกิจไม่ครบ ๓ ด้าน ให้ทำการควบคุมภายในไม่น้อยกว่า ๒ ด้าน)

เอกสารประกอบการจัดวางการควบคุมภายใน

การจัดวางการควบคุมภายในในการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์วางไว้ ดังนี้

๑. จุดอ่อน/อุปสรรค จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา เพื่อหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ในปีนี้
๓. รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน รอบ ๑๒ เดือน (ขั้นตอนที่ผลการดำเนินงานไม่บรรลุของปีที่ผ่านมา)
๔. ข้อเสนอแนะจากผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการสอบทานการควบคุมภายใน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาดำเนินการในปีนี้
๕. เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา สกอ. เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงตามเกณฑ์ประกันคุณภาพกำหนด ที่เป็นประเด็นความเสี่ยงจากภายใน ต้องใช้การควบคุมภายใน



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. กำหนดชื่อกิจกรรม/งานประจำที่จะควบคุมภายใน ให้หน่วยงานวิเคราะห์และกำหนดชื่องาน/กิจกรรมของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานประจำ และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดทำการควบคุมภายใน ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา และนำปัจจัยเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง และผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา มาประกอบการพิจารณาเพื่อจัดวางการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๑) และในตารางแบบฟอร์ม มจ.๐๐๒(๒) ช่องที่ ๑) ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

๒.๑ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการควบคุมภายในในกิจกรรม/งานที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้การวัดความสำเร็จสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ เช่น ดำเนินการเบิกเงินแล้วเสร็จภายใน ๗ วัน จำนวนหลักสูตรเพิ่มขึ้น ๑๐ หลักสูตร การเกิดอุบัติเหตุลดลง ร้อยละ ๑๐ และเชิงคุณภาพ เช่น บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๗๐ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๑)) ทั้งนี้ เมื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไปแล้ว หน่วยงานต้องกำหนดให้มีการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดด้วย เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามตัวชี้วัดหรือไม่ และเป็นข้อมูลประกอบเพื่อรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒.๒ ระบุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ ที่จะนำมาจัดทำการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๑))

๒.๓ ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ ให้หน่วยงานระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๑) และในตารางแบบฟอร์ม มจ.๐๐๒(๒) ช่องที่ ๑) ดังนี้

- ระบุทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ กรณีที่หน่วยงานจัดทำการควบคุมภายในทั้งกระบวนการ (เหมาะสำหรับหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน) เช่น

งาน/กิจกรรม การฝึกอบรม

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. ขออนุมัติโครงการ ๒. ติดต่อวิทยากร ๓. ทำหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม ๔. จัดฝึกอบรม ๕. ประเมินผลการอบรม

- ระบุเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ กรณีที่หน่วยงานยกมาเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง (เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีการเรียนการสอน) เช่น

งาน/กิจกรรม ๑. งานการเรียนการสอน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. การจัดตารางสอน ๒. การจัดอาจารย์สอน ๓. การจัดห้องเรียน

๒.๔ ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ให้องค์กรระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้องค์กรประกอบการควบคุมมีประสิทธิภาพลดลง โดยการวิเคราะห์จากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ ปรึกษาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๑))

๓. ระบุความเสี่ยงจากงานประจำ เมื่อกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ในข้อ ๕ แล้ว ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา เช่น การจัดตารางสอนผิดพลาด อาจารย์ไม่เพียงพอต่อการสอน ห้องเรียนไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๒)

๔. วิเคราะห์ความเสี่ยงจากงานประจำ ให้ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดจากงานประจำ ว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๔.๑ โอกาสที่จะเกิด หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานประจำ ให้องค์กรประเมินโอกาสและความถี่ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๓)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	๑๒

* หมายถึง สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๔)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

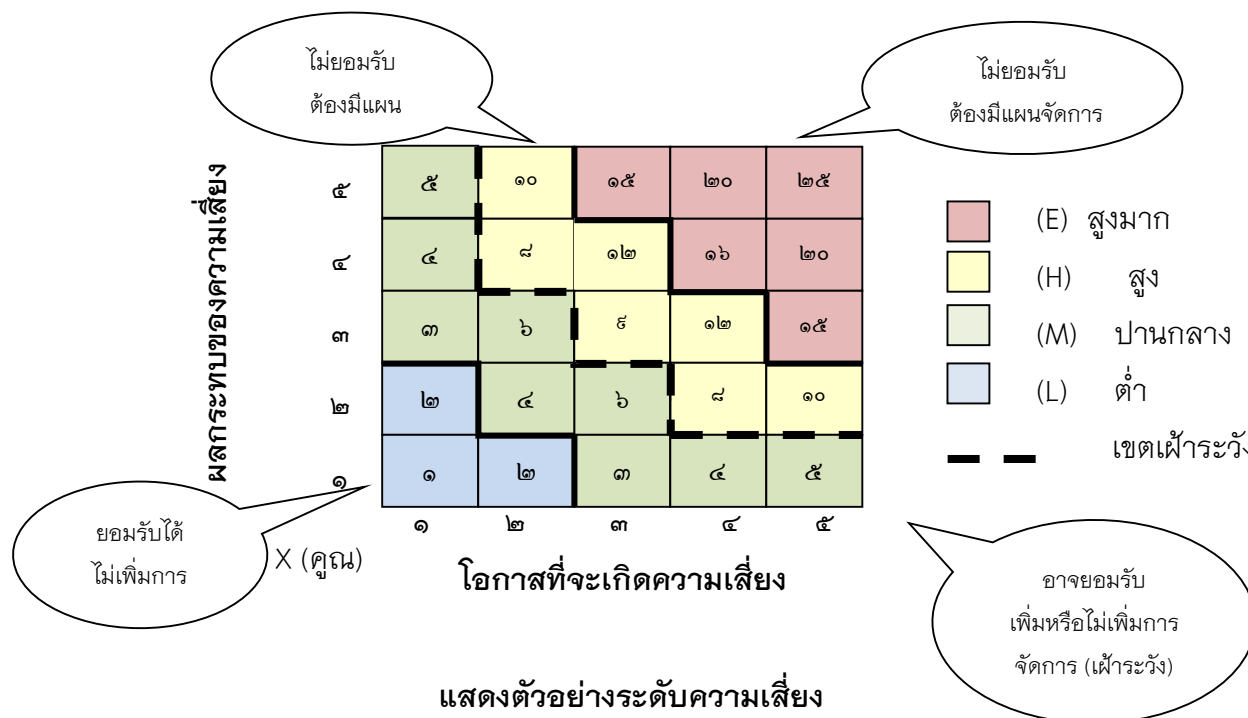
* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ คะแนนความเสี่ยง หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๕) เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ ระดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๖)



ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบทของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low = L)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๒ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือน้อยมาก **สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ** กำหนดเป็นสีฟ้า
- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Moderate = M)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๓ - ๖ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น กำหนดเป็นเขียว
- **ระดับความเสี่ยงสูง (High = H)** คะแนนระดับความเสี่ยง ๗ - ๑๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสดังขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ** กำหนดเป็นเหลือง

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (Extremely High = E) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๓ - ๒๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้** ต้องมีแผนการจัดการทันที กำหนดเป็นแดง

๕. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงงานประจำ ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๗) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

๕.๑ การยอมรับความเสี่ยง ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

๕.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

๕.๓ ลดความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

๕.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

๖. กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงงานประจำ เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน **กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ โดยการกำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานจะสามารถทำการควบคุมได้ด้วยตนเอง ดังนี้**

๖.๑ รายละเอียดกิจกรรมที่จะทำ เพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ เช่น นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ นอกเหนือจากกิจกรรมประจำ หรือกิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๘) **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่ากับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

๖.๑.๑ สารสนเทศและการสื่อสาร เมื่อทราบรายละเอียดกิจกรรมที่จะทำในข้อ ๑๐.๑ เรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานกำหนดว่า รายละเอียดดังกล่าวจะสามารถสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบด้วยวิธีการใด เช่น แจกเวียนไปยังผู้รับผิดชอบ ประกาศให้ทราบ นำเข้าที่ประชุมเพื่อทราบ แต่หากบางกิจกรรมไม่ต้องการสื่อสาร ควรกำหนดให้มีการจัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๙)

๖.๑.๒ วิธีการติดตามและประเมินผล เมื่อกำหนดกิจกรรมที่จะทำในช่องที่ ๔ แล้ว ให้ระบุวิธีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เช่น ติดตามโดยผู้รับผิดชอบ ติดตามโดยหัวหน้างาน ติดตามโดยผู้อำนวยการ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ. ๐๐๒(๒) ช่อง ๑๐)

๖.๑.๓ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมที่จะทำในช่องที่ ๔ ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ภายในเดือน กันยายน)

๖.๑.๔ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ

๓. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำการควบคุมภายในของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

๔. ส่งการควบคุมภายในไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อการควบคุมภายในผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

๙. การติดตามและประเมินผล รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบ ปีละ ๓ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

– ติดตามประเมินผลรอบ ๖, ๙ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่ากิจกรรมที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

– ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าการควบคุมภายในที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำการควบคุมภายในในรอบปีถัดไป

๑๐. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

๑๑. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี) เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๖ และ ๙ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำการควบคุมภายในปีถัดไป

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ

หน่วยงาน.....

๑. งาน/กิจกรรม.....

๒. วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

๑.

๒.

๓.

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/กิจกรรม (KPI)

๑.

๒.

๓.

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑.

๒.

๓.

๔.

๕.

๕. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑.

๒.

๓.

๔.

๕.

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน.....

งาน/กิจกรรม(ยกจกมาจากข้อที่ ๑ ใน มจ. ๐๐๒(๑))

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑)	ความเสี่ยง (๒)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				วิธีการ (๓)	กิจกรรมที่จะทำ (๔)	สารสนเทศและ การสื่อสาร (๕)	วิธีการติดตามและ การประเมินผล (๑๐)	ผู้รับผิดชอบ (๑๑)	กำหนด เสร็จ (๑๒)
		โอกาส (๓)	ผลกระทบ (๔)	คะแนน ความเสี่ยง (๕)	ระดับ ความเสี่ยง (๖)						
(ยกจกมาจากข้อที่ ๕ ใน มจ. ๐๐๒(๑))											

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

“ตัวอย่าง”

(กรณีจัดทำการควบคุมภายในทั้งกระบวนการ)

ม.จ. ๐๐๒(๑)

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ

หน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากร

๑. งาน/กิจกรรม ฝึกอบรม

๒. วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

เพื่อจัดอบรมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/กิจกรรม (KPI)

บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 80

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑. สำรวจความต้องการฝึกอบรม
๒. จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม
๓. ขออนุมัติหลักสูตรและค่าใช้จ่าย
๔. ดำเนินการฝึกอบรม (จัดทำหนังสือเชิญกลุ่มเป้าหมาย ติดต่อวิทยากร จัดฝึกอบรม)
๕. ประเมินและสรุปผลการฝึกอบรม พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผล
๖. เสนอรายงานต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

๕. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑. มีนโยบายการฝึกอบรมจากผู้บริหารชัดเจน
๒. มีแผนปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการขององค์กร
๓. มีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
๔. มีจริยธรรม โดยถือปฏิบัติตามที่องค์กรกำหนด
๕. มีคำสั่งมอบหมายให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม
๖. มีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ
๗. มีการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร แต่ไม่สม่ำเสมอ
๘. มีบุคลากรจำนวนจำกัด

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากร

งาน/กิจกรรม ฝึกอบรม (ยกจากมาจากข้อที่ ๑ ใน มจ. ๐๐๒(๑))

[illegible]

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒(๑))	ความเสี่ยง (๒)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				วิธีการ (๓)	กิจกรรมที่จะทำ (๔)	สารสนเทศและการสื่อสาร (๕)	วิธีการติดตามและการประเมินผล (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)	กำหนดเสร็จ (๘)
		โอกาส (๑)	ผลกระทบ (๒)	คะแนนความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)						
๔.๑ ทำหนังสือเชิญกลุ่มเป้าหมาย	- ได้กลุ่มเป้าหมายไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ในหลักสูตร	๒	๓	๖	ปานกลาง	ควบคุม	- ระบุกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนในหนังสือเชิญ	- จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน - เผยแพร่เป็นบันทึก - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานบริหารฯ	พ.ย.๕๓/
๔.๒ ติดต่อวิทยากร	- ได้วิทยากรไม่ตรงตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร - วิทยากรให้ความรู้ไม่ตรงตามหลักสูตร	๒	๔	๘	สูง	ควบคุม	- ติดต่อ/ประสานงานกับวิทยากรไว้ล่วงหน้า - กำหนดรายละเอียดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชาให้ชัดเจนในหนังสือเชิญ - ประสานงาน/ติดต่อกับวิทยากรในหัวข้อที่จะบรรยายให้ชัดเจน	- จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	พ.ย.๕๓/
๔.๓ จัดฝึกอบรม	- อุปกรณ์ในการฝึกอบรมไม่พร้อม	๑	๑	๑	ต่ำ	ควบคุม	- ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์โดยสอบถาม/ประสานงานกับวิทยากร เพื่อที่จะได้อุปกรณ์ตรงตามความต้องการของวิทยากร - ประสานงานกับเจ้าหน้าที่โสตฯ และฝ่ายเทคนิคก่อนการอบรมทุกครั้ง	- จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน - เผยแพร่เป็นบันทึก - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานโสตฯ	ธ.ค.๕๓/
	- เจ้าหน้าที่มีความชำนาญงานการจัดฝึกอบรมไม่เพียงพอ	๑	๑	๑	ต่ำ	ควบคุม	- จัดประชุมชี้แจงขั้นตอนการทำงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทราบก่อนการฝึกอบรม	แจ้งเวียนให้ทราบ	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค.๕๓/

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒(๑))	ความเสี่ยง (๒)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				วิธีการ (๓)	กิจกรรมที่จะทำ (๔)	สารสนเทศและการสื่อสาร (๕)	วิธีการติดตามและการประเมินผล (๑๐)	ผู้รับผิดชอบ (๑๑)	กำหนดเสร็จ (๑๒)
		โอกาส (๓)	ผลกระทบ (๔)	คะแนนความเสี่ยง (๕)	ระดับความเสี่ยง (๖)						
	- ผู้เข้าอบรมไม่ให้ความร่วมมือในการอบรม เช่น เข้ารับการอบรมไม่ครบทุกวัน	๒	๓	๖	ปานกลาง	ควบคุม	- กำหนดมาตรการควบคุมการอบรม เช่น ลงลายมือชื่อ เข้า-ป่าย มีการทดสอบก่อนและหลังการอบรมแจ้งผลการฝึกอบรมให้ต้นสังกัดทราบ จ่ายเบี้ยเลี้ยงในวันสุดท้าย เป็นต้น	จัดทำเป็นประกาศแจ้งเวียนให้ทราบ	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค.๕๓/
๕. ประเมินและสรุปผล การฝึกอบรม พร้อมจัดทำรายงานการประเมินผล	- จัดทำแบบประเมินผลไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่มีหลายระดับ	๒	๔	๘	สูง	ควบคุม	- จัดทำแบบประเมินผลให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละระดับ เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ บุคคลภายนอก เป็นต้น	- จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน	- ติดตามโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค.๕๓/
	- แบบประเมินผลได้รับไม่ครบถ้วน	๑	๑	๑	ต่ำ	ควบคุม	- ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงความสำคัญของแบบประเมิน และกำชับให้ผู้เข้าอบรมส่งแบบประเมินให้ครบถ้วน	แจ้งให้ทราบ	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	งานพัฒนาฯ	ธ.ค.๕๓/
๖. เสนอรายงานต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับรายงาน	๒	๓	๖	ปานกลาง	ควบคุม	- รายงานผลการฝึกอบรมในที่ประชุมผู้บริหารประจำเดือน	- จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน	- ติดตามประเมินผลโดยหัวหน้าหน่วยงานและผู้ตรวจสอบภายใน	งานพัฒนาฯ	ธ.ค.*)

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

(กรณีจัดทำการควบคุมภายในเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง)

มจ. ๐๐๒(๑)

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ

หน่วยงาน คณะ.....

๑. งาน/กิจกรรม การเรียนการสอน หรือ งานวิจัย หรือ งานบริการวิชาการ หรือ งานทำนุบำรุงฯ หรือ งานบริหารจัดการ

๒. วัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

เพื่อจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษา

๓. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/กิจกรรม (KPI)

นักศึกษาพึงพอใจต่อการเรียนการสอน ร้อยละ 80

๔. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑. การจัดตารางสอน

๒. การจัดอาจารย์สอน

๓. การจัดห้องเรียน

๕. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑. บุคลากร (คณาจารย์) มีจำนวนจำกัด

๒. มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

๓. มีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

การควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

หน่วยงาน คณะ.....

งาน/กิจกรรม การเรียนการสอน (ยกจกมาจากข้อที่ ๑ ใน มจ. ๐๐๒(๑))

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (๑) (ยกจกมาจากข้อที่ ๔ ใน มจ. ๐๐๒(๑))	ความเสี่ยง (๒)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				วิธีการ (๗)	กิจกรรมที่จะทำ (๘)	สารสนเทศและการสื่อสาร (๙)	วิธีการติดตามและการประเมินผล (๑๐)	ผู้รับผิดชอบ (๑๑)	กำหนดเสร็จ (๑๒)
		โอกาส (๓)	ผลกระทบ (๔)	คะแนนความเสี่ยง (๕)	ระดับความเสี่ยง (๖)						
๑. การจัดตารางสอน	การจัดตารางสอนซ้ำซ้อน	๒	๒	๔	ปานกลาง	ควบคุม	- ตรวจเช็คความถูกต้องทุกครั้ง	- จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน - แจ้งเวียนผู้ที่เกี่ยวข้อง - ขึ้น Website ของหน่วยงาน	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่ม	งานพัฒนา	ต.ค.๕๗
๒. การจัดอาจารย์สอน	จำนวนอาจารย์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน	๑	๒	๒	ต่ำ	ควบคุม	- จัดอาจารย์ภายนอกเข้ามาร่วมสอน	- จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่ม	งานพัฒนา	ต.ค.๕๗
๓. การจัดห้องเรียน	ห้องเรียนมีไม่เพียงพอ	๒	๔	๘	สูง	ควบคุม	- ขอความอนุเคราะห์ในการใช้ห้องเรียนไปยังคณะ/หน่วยงานที่มีห้องเรียนว่าง	- ทำบันทึกแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ติดตามโดยหัวหน้ากลุ่ม	งานบริหาร	พ.ย.๕๗

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

