



รายงานผลความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 6 เดือน

(วันที่ 1 ตุลาคม 2568 ถึง 31 มีนาคม 2569)

จากการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน พบว่า หน่วยงานสามารถดำเนินมาตรการ และกิจกรรมลดความเสี่ยงได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด โดยทุกกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 100 ของกิจกรรมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงในภาพรวมทั้ง 4 ประเด็นยังไม่สามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากมาตรการส่วนใหญ่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนและยัง ต้องใช้ระยะเวลาในการประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์

ความเสี่ยงที่ยังต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (F1) ซึ่งรายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และความเสี่ยงด้านการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประเมิน EdPEX (S1) ที่ความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR ยังต่ำกว่าเป้าหมาย ขณะที่ความเสี่ยงด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (O1) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและการกำกับดูแล (C1) ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบติดตามและรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์

ทั้งนี้ สำนักงานมหาวิทยาลัยได้เริ่มพัฒนาระบบสนับสนุนสำคัญหลายด้าน เช่น ระบบ Dashboard ติดตามความเสี่ยง ระบบฐานข้อมูลด้านกฎหมาย ระบบ Digital Finance Dashboard และระบบพัฒนาบุคลากรออนไลน์ ซึ่งคาดว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นในรอบการรายงานถัดไป

หมายเหตุ : เนื่องจากแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2569 ซึ่งภายหลังสิ้นสุดรอบการรายงานผล 6 เดือน (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569) ส่งผลให้การดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงและการรวบรวมผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ยังไม่ครบถ้วนในรอบการรายงานดังกล่าว ดังนั้น สำนักงานมหาวิทยาลัยจึงขอรายงานผลความก้าวหน้าเชิงสาระสำคัญในรอบ 6 เดือน และจะดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ในรอบ 9 เดือน เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการต่อไป

ตารางที่ 1: สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2569				
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	15 กิจกรรม	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ		0		
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ		15		
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ		0		
2. ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง	4 ประเด็น	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม		0		
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินกิจกรรม)		4		
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%	100		
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%	0		

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย (RA)	ค่าเบี่ยงเบน (RT)	ผล 6 M
S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประชุม EdPEX ได้ตามเป้า	ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR	≥ 80%	ต่ำกว่า 70%	20%
	ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมการอบรม EdPEX	≥ 75%	ต่ำกว่า 60%	100%
O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะ	≥ 75%	ต่ำกว่า 70%	N/A
	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการบริการ	ลดลงต่อเนื่อง	-	N/A
F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงานลดลงต่อเนื่อง	ลดลงไม่เกิน 3% ต่อปี	ลดลง 4-7% ต่อปี	ลดลงร้อยละ 21.54
	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ≤ 5% (ไม่เกินอัตราเติบโตรายได้)	เพิ่มขึ้น 6-10% จากรายได้	เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.57
	กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบ	ติดลบระยะสั้นไม่เกิน 1 ไตรมาส	ติดลบต่อเนื่อง 2 ไตรมาส	เงินสดเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.13
C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80%	70% - 79%	N/A
	ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามกำหนด	≥ 90%	80% - 89%	≥ 95%
	จำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอก	< 5 ครั้งต่อรอบ	-	N/A
	คะแนนการประเมิน ITA	≥ 85 คะแนน	75-84 คะแนน	N/A

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า	$3 \times 4 = 12$ H สูง	$3 \times 4 = 12$ H สูง	คงที่
O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	คงที่
F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	$4 \times 4 = 16$ H สูง	$4 \times 4 = 16$ H สูง	คงที่
C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	$4 \times 4 = 16$ H สูง	$4 \times 4 = 16$ H สูง	คงที่

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง :	S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. อัตราการเข้าร่วมอบรม EdPEx ของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมาย 2. การจัดทำ Self-Assessment Report (SAR) ล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเตรียมความพร้อมของสำนักงานมหาวิทยาลัยในการเข้าสู่การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ EdPEx อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2. เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
1. ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR	≥80 %	ต่ำกว่า 70%	20%	เฝ้าระวัง อยู่ระหว่างการรวบรวมและจัดทำ SAR ตาม Timeline ที่กำหนด
2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมการอบรม EdPEx	≥75 %	ต่ำกว่า 60%	100%	ควบคุมได้ มีการจัดอบรมและกิจกรรมพัฒนาความรู้ EdPEx อย่างต่อเนื่อง ทั้งในพื้นที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ แพร่ และชุมพร ส่งผลให้บุคลากรมีการเข้าร่วมเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	$3 \times 4 = 12$ H สูง	$2 \times 3 = 6$ M ปานกลาง	$3 \times 4 = 12$ H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประเมิน EdPEx อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการอบรมบุคลากร การพัฒนาความรู้ การจัดทำ SAR การสร้างกลไกติดตามประเมินผล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความตระหนักรู้และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” เนื่องจากกระบวนการขับเคลื่อน EdPEx ยังอยู่ในระยะของการพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร โดยเฉพาะการจัดทำ SAR ที่ยังมีความล่าช้า และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศรวมถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ของบางส่วนงานยังไม่ครบถ้วนและไม่เป็นระบบเดียวกัน

ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่

- บุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEx และแนวทางการเขียน SAR
- ระบบข้อมูลและการจัดเก็บเอกสารสนับสนุนยังไม่เชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลกลาง
- ความพร้อมและศักยภาพของแต่ละส่วนงานยังมีความแตกต่างกัน
- ภาระงานประจำของบุคลากรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ
- การติดตามข้อมูลและการรายงานผลบางส่วนยังไม่เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มาตรการควบคุมที่ดำเนินการในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา เช่น การจัดทำ Dashboard ติดตาม KRIs การจัดกิจกรรม Feedback การประเมินจำลอง (Mock Assessment) และการจัดตั้งทีมพี่เลี้ยง (Mentoring System) ช่วยให้เกิดพัฒนาการเชิงบวก และเริ่มสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบข้อมูลกลาง การสร้างความเข้าใจเชิงปฏิบัติ และการติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายในรอบการประเมินถัดไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. จัดทำ EdPEx Readiness Roadmap พร้อม Timeline และ Milestone	- ดำเนินโครงการ “ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน” พร้อมจัดอบรม EdPEx Overview & Training ในพื้นที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ แพร่ และชุมพร เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการประกันคุณภาพ	- บุคลากรบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ครบถ้วน เนื่องจากภาระงานประจำ	- จัดอบรมเพิ่มเติมในรูปแบบ Online/Hybrid และจัดทำคู่มือการดำเนินงานเผยแพร่ย้อนหลัง
2. จัดวิพากษ์ หรือ/จัดทำ การประเมินจำลอง (Mock Assessment) ทุก 6 เดือน เพื่อทดสอบความพร้อม	- สำนักงานมหาวิทยาลัยกำลังจัดทำรายงาน SAR เพื่อเตรียมรับการวิพากษ์ตามเกณฑ์ EdPEx พร้อมจัดกิจกรรมสะท้อนผลการประเมิน เพื่อนำข้อเสนอแนะไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	- หลักฐานเชิงประจักษ์ของบางส่วนงานยังไม่ครบถ้วน	- พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลกลาง และกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูลในแต่ละหมวดอย่างชัดเจน

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง S1 : การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้าหมาย

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประเด็น S1 : “การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า” ซึ่งจัดอยู่ในประเภทความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ EdPEx และเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรในการขับเคลื่อนระบบคุณภาพอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs) รอบ 6 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน EdPEx ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคลากรเข้าร่วมการอบรมคิดเป็นร้อยละ 100 สูงกว่าเกณฑ์ Risk Appetite ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้บุคลากรมีความตระหนักรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ยังอยู่ที่ร้อยละ 20 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากหลายส่วนงานยังอยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ และจัดระบบฐานข้อมูลสนับสนุนให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” ที่ค่าคะแนน 12 คะแนน (3 x 4) เท่ากับระดับก่อนดำเนินการมาตรการ แม้ว่าจะมีการดำเนินกิจกรรมควบคุมอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดอบรม การประเมินจำลอง (Mock Assessment) การจัดทำ Dashboard ติดตาม KRIs และการจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) แต่กระบวนการขับเคลื่อน EdPEx ยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาเชิงระบบและสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEx ของบุคลากรที่ยังไม่เท่ากัน ความไม่สมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลกลาง ภาระงานประจำที่ส่งผลต่อการจัดทำ SAR และความแตกต่างด้านศักยภาพของแต่ละส่วนงานในการจัดเตรียมข้อมูลและหลักฐานสนับสนุน

ทั้งนี้ มาตรการควบคุมที่ดำเนินการในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ช่วยให้เกิดพัฒนาการเชิงบวกต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กร และเริ่มสร้างกลไกการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบมากขึ้น โดยสำนักงานมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มสามารถลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับ “ปานกลาง (Medium)” ได้ในระยะถัดไป หากสามารถเร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง เพิ่มการ Coaching เชิงปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องในทุกส่วนงาน

รหัสความเสี่ยง :	Q1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. บุคลากรเข้าร่วมการอบรมด้านดิจิทัลและการบริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ โดยต้องสามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด 2. เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด Customer-Centric อย่างแท้จริง 3. เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน และสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Transformation ขององค์กร

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล	≥ 80 %	ต่ำกว่า 70%	N/A	เฝ้าระวัง อยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจะรายงานผลในรอบ 9 เดือน

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	3 x 3 = 9 M ปานกลาง	2 x 2 = 4 L ต่ำ	3 x 3 = 9 M ปานกลาง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) ผ่านการจัดทำ Digital & Service Skills Roadmap การพัฒนาคู่มือและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงในปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับ “ปานกลาง (Medium)” เนื่องจากผลการดำเนินงานยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งข้อมูลตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ยังอยู่ระหว่างการรวบรวมและประเมินผล ทำให้ยังไม่สามารถยืนยันผลสัมฤทธิ์ของมาตรการได้อย่างชัดเจน

ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง

- **ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานประจำ** บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาได้ครบถ้วน เนื่องจากภาระงานประจำและข้อจำกัดด้านเวลา
- **การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกรอบความคิด (Mindset)** วัฒนธรรมการบริการแบบ Customer-Centric ยังไม่ฝังลึกในทุกหน่วยงาน โดยบางส่วนยังมองว่าเป็นกิจกรรมเสริมมากกว่าภารกิจหลักขององค์กร
- **ข้อจำกัดด้านการวัดผลเชิงคุณภาพ** การประเมินผลยังเน้นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรมหรือระดับความพึงพอใจทั่วไป ขณะที่การติดตามผลลัพธ์หลังการอบรมและการนำทักษะไปใช้จริงยังไม่เป็นระบบ
- **ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร** ส่งผลต่อความสามารถในการจัดหลักสูตรเฉพาะทาง การเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอก และการพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มาตรการที่ดำเนินการในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ถือเป็นการวางรากฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมการบริการขององค์กร หากมีการสนับสนุนเชิงนโยบาย การบริหารจัดการภาระงาน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ระดับความเสี่ยงสามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ในระยะถัดไป

สรุปผลการดำเนินงานมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. จัดทำ Digital & Service Skills Roadmap	- มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2569–2571 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รวมถึงจัดทำโครงการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเขียนตำรา/ผลงานทางวิชาการ และพัฒนาระบบแผนพัฒนาบุคลากรออนไลน์ (IDP) - มีการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ คู่มือดิจิทัล และระบบ IDP เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง - มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	- บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะสายสนับสนุน ไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้ครบตามแผน เนื่องจากภาระงานประจำ อีกทั้งยังขาดระบบติดตามผลหลังอบรมอย่างเป็นรูปธรรม - บุคลากรบางส่วนยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง	- นำระบบประเมินผลเชิงพฤติกรรม (Behavioral Assessment) มาใช้ร่วมกับการประเมินโดยหัวหน้างาน และเชื่อมโยงผลการพัฒนาทักษะเข้าสู่ KPI รายบุคคล พร้อมกำหนดช่วงเวลา (Time-boxing) ให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมอบรมได้อย่างเหมาะสม - สร้างระบบแรงจูงใจ เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติ การเชื่อมโยงผลการพัฒนากับความก้าวหน้าในสายงาน และการสร้างต้นแบบบุคลากรด้านบริการที่ดี (Service Champion)
2. สร้าง Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม มุ่งเน้นลูกค้า Customer-Centric	- มีการจัดโครงการสัมมนา “การมองอนาคตเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX)” เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณภาพการบริการและการพัฒนาองค์กร	- วัฒนธรรมการบริการยังไม่ฝังลึกในทุกหน่วยงาน บางส่วนยังให้ความสำคัญกับงานวิชาการมากกว่างานบริการ ขณะที่การวัดผลยังจำกัดอยู่ในรูปแบบเชิงปริมาณ	- ปรับระบบประเมินผลให้ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) พร้อมให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารนโยบายและขับเคลื่อนวัฒนธรรม Customer-Centric อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรตระหนักว่าการบริการเป็นภารกิจหลักขององค์กร

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ประเมินความเสี่ยงด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Service) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการและการให้บริการที่เป็นเลิศ ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดทำ Digital & Service Skills Roadmap การพัฒนาระบบแผนพัฒนาบุคลากรออนไลน์ (IDP) การจัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน และการขับเคลื่อน Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริการแบบ Customer-Centric ผ่านกิจกรรมสัมมนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารคุณภาพและการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามาตรการดังกล่าวจะช่วยวางรากฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ แต่ผลการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบันยังคงอยู่ที่ระดับ “ปานกลาง (Medium)” ด้วยค่าคะแนน 9 คะแนน ซึ่งยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่กำหนดไว้ที่ระดับ “ต่ำ (Low)” ค่าคะแนน 4 คะแนน เนื่องจากการดำเนินงานยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงข้อมูลผลลัพธ์เชิงประจักษ์บางส่วนยังอยู่ระหว่างการรวบรวมและประเมินผล

ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ ภาระงานประจำของบุคลากรที่ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาได้ครบถ้วน การปรับเปลี่ยน Mindset ด้าน Customer-Centric ที่ยังไม่ฝังลึกในทุกหน่วยงาน การขาดระบบติดตามผลหลังการอบรมในเชิงคุณภาพ รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดอบรมเชิงลึกและพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ แนวโน้มการบริหารความเสี่ยงมีทิศทางที่ดีขึ้น โดยมาตรการที่ดำเนินการช่วยสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริการและการพัฒนาทักษะดิจิทัลในระดับองค์กรได้มากขึ้น หากมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนการบริหารจัดการภาระงาน การติดตามประเมินผลเชิงพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจ และการขับเคลื่อนวัฒนธรรม Customer-Centric อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้อัตราความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Digital & Service Transformation ได้อย่างยั่งยืนในระยะต่อไป

รหัสความเสี่ยง :	E1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการเงิน (Financial Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	- รายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างต่อเนื่อง - ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน - สภาพคล่องทางการเงินตึงตัว และมีข้อจำกัดในการเบิกจ่าย
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	- เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี - เพื่อป้องกันและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดการสูญเสียหรือความเสียหายต่อระบบวินัยทางการเงินการคลัง (Zero Appetite) - เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการสนับสนุนพันธกิจหลัก ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
1. รายได้จากการดำเนินงาน ลดลงต่อเนื่อง	ลดลง $\leq 3\%$	ลดลง 4-7%	รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงจาก 17,408,741.32 บาท เหลือ 13,658,969.28 บาท ลดลง 3,749,772.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.54	เฝ้าระวังและต้องดำเนินการเร่งด่วน
2. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่า รายได้	เพิ่มขึ้น $\leq 5\%$	เพิ่มขึ้น 6-10%	ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้นจาก 68,275,492.40 บาท เป็น 68,666,602.00 บาท เพิ่มขึ้น 391,109.60 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.57	ควบคุมได้

3. กระแสเงินสดของ สำนักงานมีแนวโน้มติด ลบอย่างต่อเนื่อง	ติดลบ ≤ 1 ไตรมาส	ติดลบ 2 ไตรมาส	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ปี 2569 จำนวน 9,551,526.54 บาท เทียบกับปี 2568 จำนวน 6,237,466.53 บาท เพิ่มขึ้น 3,314,060.01 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.13	ควบคุมได้ แต่ต้องติดตาม อย่างใกล้ชิด
---	------------------	----------------	---	---

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4 x 4 = 16 H สูงมาก	3 x 3 = 9 M ปานกลาง	4 x 4 = 16 H สูงมาก

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการมาตรการควบคุมและลดความเสี่ยงทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาระบบติดตามสถานะทางการเงินแบบ Real-time ผ่าน Digital Finance Dashboard การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินระยะ 5 ปี การบริหารกองทุนหมุนเวียน และการขยายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ใหม่ อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” เนื่องจากรายได้จากการดำเนินงานโดยรวมลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และมาตรการเชิงโครงสร้างยังอยู่ระหว่างการขับเคลื่อนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

จากข้อมูลรายได้ ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2569 พบว่า รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงจาก 17.41 ล้านบาท เหลือ 13.66 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 21.54 ซึ่งสูงกว่าระดับ Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 3 และสูงกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 4-7 สะท้อนถึงความเสี่ยงด้านเสถียรภาพทางการเงินที่ยังต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะรายได้จากการขายสินค้าและให้บริการที่ลดลงร้อยละ 23.31 และรายได้อื่นที่ลดลงร้อยละ 40.82 แม้ว่ารายได้จากการอุดหนุนและบริจาคจะเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่เพียงพอชดเชยการลดลงของรายได้หลักได้ทั้งหมด

ในด้านค่าใช้จ่าย พบว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.57 ซึ่งยังอยู่ในระดับที่ควบคุมได้และต่ำกว่าค่าความเบี่ยงเบนที่กำหนดไว้ สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง ขณะที่สถานะสภาพคล่องทางการเงินในระยะสั้นยังไม่อยู่ในภาวะวิกฤต โดยเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้นจาก 6.24 ล้านบาท เป็น 9.55 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.13 แสดงให้เห็นว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยยังคงมีความสามารถในการรองรับภาระค่าใช้จ่ายและการดำเนินงานในปัจจุบันได้

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงคงอยู่ในระดับสูง ได้แก่

- ระบบฐานข้อมูลและ Dashboard ทางการเงินยังเชื่อมโยงข้อมูลไม่ครบทุกหน่วยงานและวิทยาเขต ทำให้ข้อมูลบางส่วนล่าช้าและยังไม่สามารถใช้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- รายได้ใหม่จากหลักสูตรพิเศษและความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกยังต่ำกว่าเป้าหมาย และกระบวนการดำเนินงานด้านความร่วมมือยังใช้ระยะเวลานาน
- กองทุนหมุนเวียนและเงินสำรองยังมีขนาดจำกัด ไม่เพียงพอรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดในระยะยาว
- บุคลากรบางส่วนมีความกังวลต่อมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายและการปรับโครงสร้างการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ การดำเนินการมาตรการควบคุมในช่วงที่ผ่านมา ถือเป็นการวางรากฐานสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ทั้งการพัฒนาระบบข้อมูลดิจิทัล การกำหนดกรอบติดตามความเสี่ยง และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน ซึ่งคาดว่าจะช่วยสนับสนุนให้ระดับความเสี่ยงทางการเงินสามารถลดลงสู่ระดับ “ปานกลาง (Medium)” ได้ในระยะถัดไป หากมาตรการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข/พัฒนา
1. การติดตามตัวชี้วัดทางการเงินแบบ Real-time ด้วยระบบดิจิทัล	- มีการใช้ระบบบัญชีและการเงินดิจิทัล เช่น E-Finance และระบบ Dashboard ภายใน เพื่อติดตามรายรับ-รายจ่ายแบบรายวัน รวมถึงสามารถจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อเสนอผู้บริหารได้อย่างต่อเนื่อง	- ระบบข้อมูลยังไม่เชื่อมโยงครบทุกหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลบางส่วนล่าช้าและไม่เป็นปัจจุบัน อีกทั้งบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้งานระบบ Dashboard อย่างมีประสิทธิภาพ	- เร่งบูรณาการฐานข้อมูลทางการเงินให้เชื่อมโยงครอบคลุมทุกส่วนงานและทุกพื้นที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน Digital Literacy และเชื่อมโยงข้อมูลทางการเงินเข้ากับตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน	- กองคลังร่วมกับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินระยะ 5 ปี เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารรายได้ รายจ่าย และสภาพคล่องทางการเงิน	- การนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยเฉพาะรายได้จากหลักสูตรพิเศษและบริการวิชาการที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย	- จัดทำ SOP สำหรับการดำเนินความร่วมมือและการทำ MOU แบบ Fast-track พร้อมแต่งตั้ง Taskforce เฉพาะกิจเพื่อผลักดันโครงการสร้างรายได้ใหม่ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ครอบคลุมและทบทวนประจำ	- มีการจัดทำ Financial Risk Register และทบทวนความเสี่ยงประจำปี โดยฝ่ายตรวจสอบภายใน พร้อมรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง	- บางหน่วยงานยังรายงานข้อมูลความเสี่ยงไม่ครบถ้วนและไม่เป็นไปตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการติดตามภาพรวม	- กำหนดมาตรฐานและรอบเวลาการรายงานความเสี่ยงทางการเงินให้ชัดเจน พร้อมติดตามกำกับอย่างใกล้ชิด และพัฒนาระบบแจ้งเตือนความเสี่ยง (Early Warning System) สำหรับผู้บริหาร
5. การพัฒนา Digital Finance Dashboard	- มีการพัฒนา Dashboard สำหรับแสดงข้อมูลรายรับ-รายจ่าย งบประมาณ	- Dashboard ยังไม่ครอบคลุมข้อมูลจากทุกคณะ/หน่วยงาน และยังไม่สามารถ	- พัฒนาระบบ Dashboard ให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางการเงินของ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข/พัฒนา
	คงเหลือ สัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากร และสถานะทางการเงิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ได้ครบถ้วน	มหาวิทยาลัย (Integrated Financial Dashboard) และเพิ่มระบบวิเคราะห์แนวโน้มทางการเงินเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics)
6. การควบคุมและปรับสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรให้เหมาะสมกับรายได้	- มีการปรับโครงสร้างการจ้างงาน ลดการจ้างงานชั่วคราวบางส่วน และส่งเสริมการใช้ระบบดิจิทัลทดแทนงานเอกสาร เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน	- บุคลากรบางส่วนมีความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการให้บริการ	- ดำเนินมาตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
7. การขยายพันธมิตรทางการเงินและวิชาการเพื่อเพิ่มรายได้ใหม่	- มีการจัดทำ MOU ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อพัฒนาหลักสูตรพิเศษงานวิจัย และบริการวิชาการที่สร้างรายได้	- รายได้จากความร่วมมือยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และกระบวนการเจรจาความร่วมมือยังใช้ระยะเวลานานจากขั้นตอนอนุมัติหลายระดับ	- ปรับปรุงกระบวนการอนุมัติและเจรจาความร่วมมือให้มีความคล่องตัวมากขึ้น พร้อมกำหนดเป้าหมายรายได้จากพันธมิตรอย่างชัดเจน และติดตามผลสัมฤทธิ์ของแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง F1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง F1 : “ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน” รอบ 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผลการประเมินพบว่า ระดับความเสี่ยงปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” ที่ค่าคะแนน 16 (4×4) สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งกำหนดไว้ที่ระดับ “ปานกลาง (Medium)” ค่าคะแนน 9 (3×3) สะท้อนให้เห็นว่าสถานการณ์ทางการเงินยังคงต้องได้รับการเฝ้าระวังและบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด จากข้อมูลทางการเงิน ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2569 พบว่า รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงจาก 17.41 ล้านบาท เหลือ 13.66 ล้านบาท คิดเป็นลดลงร้อยละ 21.54 โดยรายได้จากการขายสินค้าและให้บริการลดลงร้อยละ 23.31 และรายได้อื่นลดลงร้อยละ 40.82 แม้ว่ารายได้จากการอุดหนุนและบริจาคจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่ยังไม่สามารถชดเชยการลดลงของรายได้หลักได้ทั้งหมด ส่งผลให้ศักยภาพในการสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัด

ในด้านค่าใช้จ่าย พบว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.57 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถควบคุมได้ และต่ำกว่าระดับความเปราะบางที่กำหนดไว้ ขณะที่สถานะสภาพคล่องทางการเงินในระยะสั้นยังคงอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้ โดยเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้นจาก 6.24 ล้านบาท เป็น 9.55 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.13 สะท้อนว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยยังสามารถรองรับภาระค่าใช้จ่ายและการดำเนินงานในปัจจุบันได้ ตลอดรอบการประเมิน สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง อาทิ การพัฒนา Digital Finance Dashboard การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินระยะ 5 ปี การจัดทำระบบติดตามความเสี่ยงทางการเงิน การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนการขยายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ใหม่ ซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการทางการเงินมีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถติดตามข้อมูลได้ใกล้เคียง Real-time มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงทางการเงินคงอยู่ในระดับสูง ได้แก่ การเชื่อมโยงฐานข้อมูลทางการเงินที่ยังไม่สมบูรณ์ การรับรู้รายได้ใหม่ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย ข้อจำกัดของกองทุนสำรอง และความกังวลของบุคลากรต่อมาตรการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและขวัญกำลังใจของบุคลากรในระยะยาว ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการเชิงรุกในการเพิ่มแหล่งรายได้ใหม่ พัฒนาหลักสูตรและบริการที่สร้างรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน บูรณาการระบบข้อมูลทางการเงินให้เชื่อมโยงครบทุกส่วนงาน และเสริมสร้างกองทุนสำรองทางการเงิน เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ และสร้างเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

รหัสความเสี่ยง :	C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. การตรวจสอบภายในหรือภายนอกพบข้อบกพร่องซ้ำ ๆ 2. ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสมีจำนวนเพิ่มขึ้น 3. อัตราการเข้าร่วมอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ และการกำกับดูแลของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมาย 4. การจัดส่งเอกสารทางการเงินและเอกสารประกอบการเบิกจ่ายล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2. เพื่อลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาด ความเสี่ยงด้านการทุจริต และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
1. ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80 %	70-79%	NA	ไม่สามารถควบคุมได้
2. ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	≥ 90 %	80-89%	≥ 95 %	ควบคุมได้

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	$4 \times 4 = 16$ E สูงมาก	$2 \times 2 = 4$ L ต่ำ	$4 \times 4 = 16$ E สูงมาก
วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยมีการดำเนินมาตรการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการจัดอบรมบุคลากร การพัฒนาฐานข้อมูลด้านกฎหมาย การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงปัจจุบันยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” เนื่องจากระบบควบคุมและกลไกการกำกับดูแลยังอยู่ในระยะพัฒนา และยังต้องสร้างความเข้าใจให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การจัดทำเอกสาร และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ • บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจหรือไม่แม่นยำในกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่ต้องถือปฏิบัติ • ระบบการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานยังเป็นรูปแบบ Manual และแยกส่วน ทำให้เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความล่าช้า และข้อมูลไม่ครบถ้วน • การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างหน่วยงาน • การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย และข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น PDPA ระเบียบการเงินการคลัง และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ มีความถี่และซับซ้อนมากขึ้น • ระบบติดตาม แจ้งเตือน และประเมินความเสี่ยงเชิงรุก (Early Warning System) ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการสำคัญ ทั้งนี้ การดำเนินมาตรการควบคุมในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ช่วยให้เกิดพัฒนาการเชิงบวก เช่น การดำเนินโครงการ “กองคลังสัญจร” การจัดทำคู่มือด้านการเงินและบัญชีที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การพัฒนาฐานข้อมูลด้านกฎหมาย และการเตรียมจัดตั้งทีม Compliance Champion ซึ่งช่วยเพิ่มความตระหนักรู้ด้านกฎหมายและเสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง			

สรุปผลการดำเนินงานมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี	- ดำเนินโครงการ “กองคลังสัญจร” เพื่อถ่ายทอดแนวปฏิบัติและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการเงินและการกำกับดูแลกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	- การแลกเปลี่ยนข้อมูลยังไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลบางส่วนล่าช้า และต้องใช้เวลาประสานงานหลายฝ่าย	- กำหนดรอบเวลาและช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลให้ชัดเจน พร้อมพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านกฎระเบียบที่ทุกฝ่ายเข้าถึงได้ง่าย เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการประสานงาน
2. สร้าง/หรือจัด คู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี Compliance ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	- กองคลังจัดทำคู่มือการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชีตามระเบียบกระทรวงการคลังและเผยแพร่ผ่านระบบ Intranet ของมหาวิทยาลัย	- บุคลากรบางส่วนยังไม่ใช้คู่มืออย่างต่อเนื่อง และยังขาดการอบรมเชิงลึกเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน	- กำหนดให้ทีม Compliance Champion ในแต่ละกอง/ฝ่ายทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหน่วยงาน และจัดให้มีการสุ่มตรวจ (Spot Check) เอกสารที่มีความเสี่ยงสูงเป็นประจำทุกเดือนก่อนส่งเรื่องให้กองคลัง
3. พัฒนาระบบสำหรับด้านกฎหมาย	- มีการจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบริหารงาน และการกำกับดูแล โดยสามารถตรวจสอบข้อมูลผ่านฝ่ายนิติการ	- ระบบยังไม่ครอบคลุมทุกกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการอัปเดตข้อมูลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและนโยบาย	- เร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกฎหมายให้ครอบคลุมทุกข้อกำหนดสำคัญ และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามและอัปเดตข้อมูลในรูปแบบ Real-time
4. จัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย	- ฝ่ายกฎหมายเริ่มดำเนินกิจกรรมเตรียมความพร้อมและจัดโครงการอบรม ITA 2569 เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	- ยังไม่มีประกาศแต่งตั้งทีมอย่างเป็นทางการ โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร	- เร่งดำเนินการแต่งตั้งทีม Compliance Champion อย่างเป็นทางการ พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ตัวชี้วัด และแผนพัฒนาศักยภาพของทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรม Compliance ให้ทั่วทั้งองค์กร

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง C1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประเด็น C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและยกระดับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบสนับสนุนด้านการกำกับดูแลภายในองค์กร

ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่า หน่วยงานมีความก้าวหน้าในการดำเนินมาตรการควบคุมหลายด้าน โดยเฉพาะการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี การพัฒนาฐานข้อมูลด้านกฎหมาย การดำเนินโครงการ “กองคลังสัญจร” และการเตรียมจัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในองค์กร นอกจากนี้ ตัวชี้วัดด้านการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยมีผลการดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 95 สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงินและการเบิกจ่ายของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ผลการดำเนินงานบางด้านจะมีแนวโน้มที่ดี แต่จากการวิเคราะห์ภาพรวมพบว่า ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High)” เนื่องจากระบบควบคุมและกลไกการกำกับดูแลยังอยู่ในระยะพัฒนา และยังจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การจัดเก็บเอกสาร และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ บุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระบบจัดเก็บเอกสารยังเป็นลักษณะแยกส่วนและพึ่งพากระบวนการ Manual การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ทั่วถึง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ระบบติดตามและแจ้งเตือนความเสี่ยงเชิงรุกยังไม่ครอบคลุมทุกระบวนการสำคัญ

ทั้งนี้ มาตรการควบคุมที่ดำเนินการในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม Compliance ภายในองค์กร และช่วยยกระดับความตระหนักรู้ด้านธรรมาภิบาลของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านกฎหมาย การสร้างกลไกติดตามและแจ้งเตือนเชิงรุก ตลอดจนการแต่งตั้งและพัฒนาศักยภาพทีม Compliance Champion อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในระยะต่อไป