



# จูลสารฝ่ายตรวจสอบภายใน

ประจำเดือน มกราคม—มีนาคม 2564

## เด่นในฉบับ

มาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	หน้า 1
ปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา “การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์แท้จริงต่อองค์กร”	หน้า 2
ข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยน “สร้างเจตคติใหม่ สร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมในการตระหนัก”	หน้า 3
กิจกรรมฝ่ายตรวจสอบภายใน	หน้า 4

**สวัสดิ์ดีคะ** ในปัจจุบันการแข่งขันเพื่อแย่งชิงตัวนักเรียนเข้าสู่ระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีมากขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาจะต้องมีการเตรียมการและมีการปรับตัว ฉบับนี้จึงมีเกร็ดความรู้เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา มาฝาก เพื่อให้ทุกคนช่วยกันบริหารความเสี่ยงไม่ให้องค์กรของเราต้อง **Disruption** ชื่อเสียงที่สะสมมายาวนาน อาจจะหายไปในอนาคต ถ้าเราทุกคนไม่ช่วยกัน

นอกจากนี้ยังมีเกร็ดความรู้เรื่องมาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่ทุกคนควรทราบที่รัฐบาลกำหนดแนวทางเพื่อเร่งรัดสนับสนุนให้มีเม็ดเงินจากระบบงบประมาณรายจ่ายประจำปีลงสู่ระบบเศรษฐกิจรวดเร็วขึ้น



### ท่านทราบหรือยัง ?

มาตรการการคลังด้านการใช้จ่ายภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

เพื่อเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ คณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับวงเงินการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่เกิน 100,000,000 บาท ดังนี้

#### 1. การนำร่างประกาศและร่างเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

**เดิม** “กำหนดให้วงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท **เป็น** “กำหนดให้วงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 10,000,000 บาท อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่จะให้มีการเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ประกอบการหรือไม่ก็ได้”

#### 2. การเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ให้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 การซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 100,000,000 บาท ตามระเบียบพัสดุ ข้อ 48 ไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ

สำหรับการซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 100,000,000 บาท ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ไม่น้อยกว่า 20 วันทำการ

2.2 การจ้างที่ปรึกษา และการจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง โดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ให้หน่วยงานของรัฐเผยแพร่ประกาศและเอกสารการจ้างที่ปรึกษา และเผยแพร่ประกาศและเอกสารการจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง เป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ

กรณีตามข้อ 1 และข้อ 2 ให้ใช้กับเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เท่านั้น





**ปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา**  
**“การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์แท้จริงต่อองค์กร”**

**ปัจจัยความสำเร็จ (Key success Factor) 3 ประการ ได้แก่**

**1. ผู้นำระดับสูง เบอร์ 1 จะต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ หรือเป็นแบบอย่างที่ดี**

ให้ความสำคัญและนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรในทุกกระดับขององค์กรเกิดความเชื่อมั่น เห็นความสำคัญและนำไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

การกำหนดเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner) ในระดับบริหาร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะความเสี่ยงสำคัญขององค์กรส่วนหนึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม เกิดจากการบริหารระดับนโยบาย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติการ หรือการควบคุมภายใน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินการ และบริหารจัดการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงสำคัญที่ค้นพบ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงสำคัญ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย (กรณีระดับมหาวิทยาลัย) หรือกรรมการประจำคณะ (กรณีระดับคณะ)

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และให้การสนับสนุน ส่งเสริมในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ วัฒนธรรมกล้าเสี่ยง กระตุ้นให้บุคลากรออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) ยอมเพิ่มระดับความเสี่ยงเพื่อได้รับโอกาสใหม่ ๆ ภายใต้การวิเคราะห์ และประเมินที่ดี โดยอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงประกอบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจกล้าเสี่ยงที่คุ้มเสี่ยง และมีโอกาสสำเร็จได้จริง โดยการที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และประกาศสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบ เพื่อนำไปดำเนินการ รวมถึงควรมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องในการมองปัญหา และความเสี่ยงเป็นโอกาสในการสร้างความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของคณะกรรมการและผู้บริหารในการกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยง

**“ต้องไม่มองการบริหารความเสี่ยงเป็นการปกป้องความเสี่ยง แต่ควรมองการบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างคุณค่า (Value Creation) ที่สำคัญให้กับองค์กรและทุกคน”** นี่เป็นสิ่งสำคัญ

**2. การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ดีในองค์กร**

อาทิ การทำให้บุคลากรพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยง (Risk talk) ที่อาจเกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติและช่วยกันเตรียมการหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการร่วมกัน

**3. การสร้างความเชื่อมโยงความเสี่ยงกับแรงจูงใจ (Incentive)**

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ กระตุ้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีติดการมองแบบ Incentive คือ การมองประเด็นความเสี่ยง มองให้ทะลุ ให้เห็นถึงโอกาสที่จะได้รับจากความเสี่ยงนั้น ๆ ด้วย ซึ่งมักจะมาคู่กันเสมอ และในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงอาจสูงขึ้นได้ในเรื่องการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาจยอมให้เกิดความผิดพลาด เสียหาย หรือเกิดความล่าช้าได้บ้าง ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับผลกระทบได้บ้าง

**ความเสี่ยงและโอกาส เป็นของคู่กันเสมอ**

**“การสร้างนวัตกรรม ต้องยอมรับระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อสร้างโอกาส ความสำเร็จให้ได้”**





**ข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยน**  
**“สร้างเจตคติใหม่ สร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมในการตระหนักรู้”**



**ประเด็นที่ 1** ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ดี (**Risk Culture**) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผ่านนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ โดยจะต้องกำหนด และประกาศระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (**Risk Appetite Statement**) และถ่ายทอดสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบ เพื่อนำไปดำเนินการในงานที่ตนเองรับผิดชอบ อาทิ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถยอมรับความล้มเหลว ความผิดพลาด หรือความล่าช้าได้ในระดับใดบ้าง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมกล้าเสี่ยง เพื่อการบรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ ขององค์กร

ทั้งนี้ อาจมีบางเรื่องที่องค์กรไม่สามารถยอมรับจากความเสี่ยงได้ อาทิ ผลกระทบต่อความปลอดภัยต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ต่อกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

**ประเด็นที่ 2** ระดับผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญ ใช้การบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการบริหารงานประจำ เข้ามามีส่วนร่วม และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การกำกับติดตาม การบริหารความเสี่ยง โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง และ/หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของส่วนงาน โดยอาจมีการมอบหมายให้ผู้บริหารที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยได้

**ประเด็นที่ 3** คณะจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ระดับปฏิบัติการ) มีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง รวมถึงเป็นหูเป็นตาในการเฝ้าระวัง กำกับ ติดตาม และรายงานสถานการณ์หรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ ประเมิน คาดการณ์และเตรียมการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเพียงพอต่อการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี จะมีการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในระดับบริหาร (ระดับบน : **Top Down**) และระดับปฏิบัติการ (ระดับล่าง : **Bottom up**) ซึ่งจะเป็ระบบที่สมบูรณ์แบบมาก นี้คือการสร้างกลไกในการบริหารความเสี่ยงผ่านทั้ง 3 ระดับ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงที่ดี จะมีการเชื่อมโยงและบูรณาการกับระบบ **GRC (Governance/ Risk Management/ Compliance)** ซึ่งเป็นระบบสากลที่ซ้กันทั่วโลก นั้นหมายถึง มีกลไกในการขับเคลื่อนในเชิงระบบที่มีความสัมพันธ์อย่างเกี่ยวเนื่องกันของระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการงานประจำวันอีกด้วย



**ประเด็นที่อยากฝากไว้**



**ในอดีต** การบริหารความเสี่ยงไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

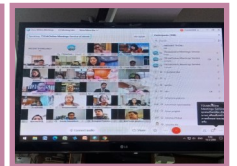
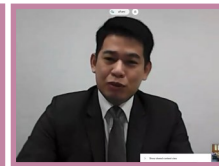
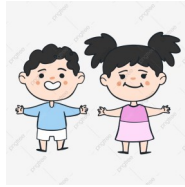
**ในปัจจุบัน** การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทั่วโลกได้ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเราอยู่ภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และตลอดเวลา โดยมีตัวเร่งจากความก้าวหน้าเทคโนโลยี ซึ่งหากเราไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ก็อาจทำให้ไม่สามารถเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนได้ หรืออาจถึงขั้นไม่สามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

อาจลองตั้งคำถามดู หากมีการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เช่น ถ้าในอนาคตผู้ประกอบการไม่สนใจใบปริญญาบัตร สนใจเฉพาะความสามารถของบัณฑิต จะเกิดคำถามว่า (1) หลักสูตรจะตอบสนองได้ไหม? (2) บัณฑิตที่จบไปต้องเน้นเรื่องทักษะหรือไม่? (3) คณะส่วนงาน มหาวิทยาลัยได้มีการมองอนาคตไว้หรือยัง ซึ่งประเด็นคำถามเหล่านี้ หากเรามองออกก่อน เราสามารถสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และหากเราปรับเปลี่ยนได้ก่อน ก็จะเป็นความได้เปรียบที่สำคัญในเชิงการแข่งขัน ส่งผลต่อการอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนขององค์กรด้วยเช่นกัน

ที่มา : การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา โดย สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย



# กิจกรรมฝ่ายตรวจสอบภายใน



นางสาวบุศรินทร์ จันทะแจ่ม และนางสาวผกามาศ ครุธามาต  
เป็นวิทยากร โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
“การควบคุมภายในสำหรับมหาวิทยาลัย”  
เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ฝ่ายตรวจสอบภายใน ร่วมกับฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล  
จัดโครงการเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อป้องกันผลประโยชน์  
ทับซ้อน มหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2564 แบบออนไลน์  
ผ่านโปรแกรม Cisco Webex โดยมีผู้เข้าร่วมประมาณ 600 คน



มหาวิทยาลัยฟาฏอนี จ.ปัตตานี  
มาศึกษาดูงานที่ฝ่ายตรวจสอบ  
ภายใน เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์  
2564



ฝ่ายตรวจสอบภายในร่วมทำบุญถวายสังฆทาน ถวายน้ำปานะ และทำความสะอาด  
ณ วัดเลียบ อ.เมือง จ.สงขลา ในวันอาทิตย์ที่ 21 มีนาคม 2564



กิจกรรม Happy Relax, Happy Body, Happy family  
ณ สวนประวัติศาสตร์พลเอกติณสุลานนท์



ที่ปรึกษา : อธิการบดี บรรณารักษ์ : บุศรินทร์ จันทะแจ่ม รักษาการแทนหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน  
กองบรรณาธิการ : ผกามาศ ครุธามาต, ปานกมล อินทรกนิษฐ, กรรณิกา เหนี่ยวสุวรรณ, นวันวัจน์ เหนี่ยวสุวรรณ  
ออกแบบ/จัดพิมพ์ : ชฎาพร บุญจะรัชชะ

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยทักษิณ ชั้น 3 อาคาร 7  
โทรศัพท์ : 074317676 , 074-311885-7 ต่อ 7777  
www.tsu.ac.th/iatsu