



แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 2561

สถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

คำนำ

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้จัดทำความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม นั้น จากหลักการดังกล่าวข้างต้น สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขึ้น โดยมีส่วนประกอบ 3 บท ได้แก่ บทที่ 1 บทนำ, บทที่ 2 แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO, บทที่ 3 แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2561

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาหวังว่าแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2561 จะเกิดประโยชน์กับบุคลากรในการจัดการบริหารความเสี่ยงและเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันต่อไป

สถาบันวิจัยและพัฒนา
ตุลาคม 2560

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	บทนำ	1
	ข้อมูลพื้นฐาน	1
	นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา	3
บทที่ 2	แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	5
	การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	5
	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	5
	ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ	6
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง	8
	ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง	10
	ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	10
	ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง	10
ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ	10	
บทที่ 3	แผนการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2561	11
	การกำหนดขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอน	12
	การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	14
	แบบการประเมินความเสี่ยง	19
	แผนบริหารความเสี่ยง	22
ภาคผนวก	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2561	24

บทที่ 1

บทนำ

ข้อมูลพื้นฐาน

สถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนราชการสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ จัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2548 ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 20 ก ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม 2548 และต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศเรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2549 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 123 ตอนที่ 74 ง ประกาศ ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2549 กำหนดให้สถาบันวิจัยและพัฒนา มีส่วนราชการภายในเป็น สำนักงานผู้อำนวยการ มีขอบข่ายพันธกิจตาม ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ลงวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ.2553 เรื่อง ขอบข่ายพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. สนับสนุน ให้การศึกษาและผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมและสำนึกในความเป็นไทย
2. วิจัยและแสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. ให้บริการทางวิชาการ
4. ร่วมมือและสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้ง เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ

ในคุณค่าและความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน
6. สนับสนุนและพัฒนาการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. ประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
8. แสวงหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดนวัตกรรมและเทคโนโลยี
9. สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการงานวิจัยและงานบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

พันธกิจ

1. สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่และพัฒนานักวิจัยให้เป็นผู้มืออาชีพ
2. ส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ
3. ส่งเสริมงานบริการวิชาการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นโดยบูรณาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย
4. ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยแบบ บูรณาการ ในรูปแบบชุดโครงการวิจัย ตามยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
5. สร้างเครือข่ายภาคีการวิจัยและบริการวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ

นโยบาย

1. สร้างและพัฒนา นักวิจัย
2. ส่งเสริม สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งระดับชาติ และนานาชาติ
3. เสนอปรับปรุงแก้ไขเกณฑ์ภาระงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์สนใจทำงานวิจัย ผลิตนวัตกรรม และถ่ายทอดเทคโนโลยีมากขึ้น

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้คณาจารย์ทำงานวิจัยร่วมกับภาครัฐและเอกชน
5. ส่งเสริมการคุ้มครองผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา
6. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติเพื่อบริหารจัดการด้านการวิจัยและการบริการ

วิชาการ

7. จัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมงานวิจัย และการบริการวิชาการ

ปรัชญา

สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคม สู่มหาวิทยาลัย

ปณิธาน

มุ่งมั่น พัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมงานวิจัยและบริการวิชาการ

อัตลักษณ์

บริหารงานวิจัยควบคู่งานบริการวิชาการสู่การพัฒนาสังคม

เอกลักษณ์

หน่วยงานสนับสนุนงานวิจัยและงานบริการวิชาการอย่างโปร่งใสด้วยใจบริการ

เป้าหมาย

1. เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นดำเนินงาน ด้านงานวิจัยและบริการวิชาการ
2. เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจสอดคล้องกับแผนงบประมาณที่ตั้งไว้
3. เป็นหน่วยงานที่มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพนักวิจัย เพื่อสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้และงานวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 1.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานวิจัยโดยใช้ท้องถิ่นเป็นฐาน

กลยุทธ์ที่ 1.4 ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดและใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์

กลยุทธ์ที่ 1.6 พัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และสนับสนุนนักวิจัยให้พัฒนางานวิจัยแบบชุดโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพและบูรณาการ การวิจัยและการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากิจการบริการวิชาการเพื่อสังคมและท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมการจัดหารายได้จากงานวิจัยและการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยสู่หลักสูตรการบริการวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการวิจัยและบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและการบริการวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (MIS) และระบบฐานข้อมูล ด้านงานวิจัยและการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างระบบและกลไกในการบริหารจัดการ เรื่องการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เป้าประสงค์

1. การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม นำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ
2. การวิจัยและบริการทางวิชาการที่เสริมสร้างความเข้มแข็งเป็นที่พึ่งของท้องถิ่นและสังคม
3. การศึกษาวิจัยและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

1. สถาบันวิจัยและพัฒนา ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจของหน่วยงาน
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้
3. สถาบันวิจัยและพัฒนา จะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
4. สถาบันวิจัยและพัฒนา จะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน และจำต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

1. เพื่อให้สถาบันวิจัยและพัฒนา มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของหน่วยงาน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วไป

1. ข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดกรอบวิธีการบริหารความเสี่ยงและการนำไปใช้
2. จัดตั้งคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบร่วมกัน
3. ประชุมคณะทำงาน และผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
4. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
6. ติดตามและประเมินผล

นิยาม

ความเสี่ยง (The Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด และเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์(Objective) และเป้าหมาย(Target) ทั้งนี้ ความเสี่ยงจะต้องประกอบด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความไม่แน่นอนดังกล่าวนี้จะมีผลกระทบ (Exposures) ต่อเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงสามารถบริหารจัดการได้ เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ โดยต้องระบุ ประเมิน และทำแผนบริหารจัดการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องระบุว่า เหตุุนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร การระบุปัจจัยเสี่ยง ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะได้กำหนดมาตรการหรือลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- รับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดให้เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขใหม่ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2

แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission)

การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SP 7 : ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สำคัญและผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission) มีดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรกซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบาย และพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ มีนโยบายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMARTS ได้แก่

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

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)

เป็นการค้นหาว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจของหน่วยงาน การระบุความเสี่ยงโครงการ โดยการระดมสมอง การตรวจสอบรายการความเสี่ยงจากรายการ(Checklist) การระบุความเสี่ยงโครงการจึงมีทั้งส่วนที่มาจากประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลในอดีต ผู้รับผิดชอบระบุความเสี่ยงโครงการควรคำนึงถึงประเด็นอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ สัญญาณบ่งชี้อาการที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบ

- ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูลระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกองค์กรและไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับผิดชอบ เครือข่าย คู่ความร่วมมือ เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้องค์การขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนการ/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ประสิทธิผล (Effectiveness)	การปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานรวม ถึงการติดตามประเมินผล และพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-ขาดแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินงาน - ผลการปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย - ไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่ทราบปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม มีการลดระยะเวลา และขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	- การปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด - การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน - ผลการปฏิบัติงานไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป
การมีส่วนร่วม (Participation)	การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และแสดงทัศนคติ กระบวนการตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	- ไม่มีการวางระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องราวร้องทุกข์ - การดำเนินกิจกรรมขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
ความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบ วางระบบการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย	- ไม่เปิดเผยข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงาน - เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนบิดเบือน
การตอบสนอง (Responsiveness)	การตอบสนองความต้องการประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม	- การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ภายในเวลาที่กำหนด
ภาระรับผิดชอบ (Accountability)	การตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยตลอดจนมีระบบการแก้ไข หรือบรรเทาปัญหา ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- ไม่มีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
นิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ - การใช้ ช่องโหว่ทางกฎหมายแสวงหาผลประโยชน์
การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	การแสวงหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ	- เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน - การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การมอบอำนาจมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	ไม่มีอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับล่าง

ความเสมอภาค (Equity)	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ	-โอกาสในการเข้าถึงบริการไม่เท่ากัน
----------------------	--	------------------------------------

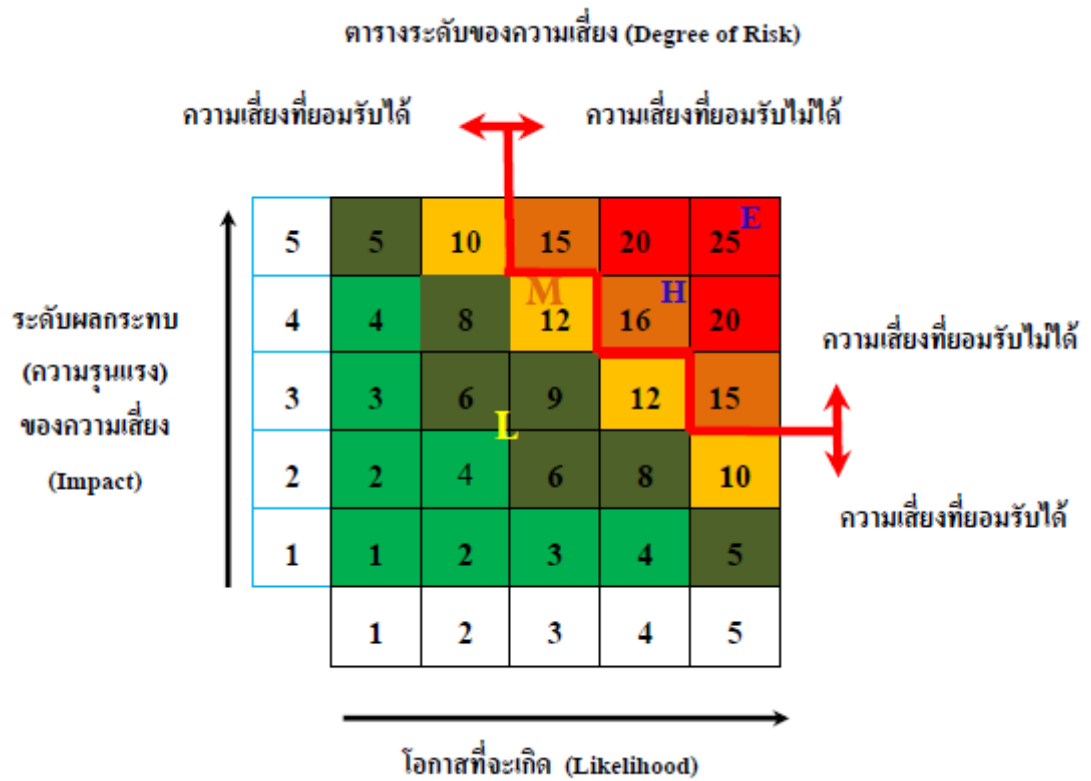
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ด้วยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood Score)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวได้ยากมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Score)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย
4	สูง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน
3	ปานกลาง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับฝ่าย กอง
2	น้อย	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้น

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้



จัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
5 (E) (Extreme)	20 - 25	■ สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
4 (H) (High)	15 - 19	■ สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3 (M) (Medium)	10 - 14	■ ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2 (L) (Low)	5 - 9	■ น้อย	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 (L) (Least)	1 - 4	■ น้อยที่สุด	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

เมื่อมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว จะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 5 และระดับ 4 ซึ่งถือว่ามีความสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อ

พิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1-3 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้ว เห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับ 5 และ 4 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม (Risk Based Internal Control)

3. การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของงานดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

4. การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานที่ยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร การอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ติดตามประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดเพิ่มเติมวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องมีการกำหนดระยะเวลาการรายงานการติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกไตรมาส

บทที่ 3
แผนการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา
ประจำปีงบประมาณ 2561

3.1 การกำหนดขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอน

การกำหนดขั้นตอน และวัตถุประสงค์หลักของขั้นตอน สถาบันวิจัยและพัฒนา		
ยุทธศาสตร์	ขั้นตอนหลัก/กลยุทธ์	วัตถุประสงค์
1. พัฒนาศักยภาพนักวิจัย เพื่อสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้และงานวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ	1. การส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 2. การส่งเสริมและสนับสนุนการตีพิมพ์และ เผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติและ นานาชาติ 3. สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานวิจัยโดยใช้ ท้องถิ่นเป็นฐาน 4. ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดและใช้ ประโยชน์ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ 6. พัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และสนับสนุนนักวิจัย ให้พัฒนางานวิจัยแบบชุดโครงการ	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักวิจัย 2. เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่สร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ ที่นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ
2. ยกระดับคุณภาพและบูรณาการ การวิจัยและ การบริการวิชาการ	1. การส่งเสริมและพัฒนาการบริการวิชาการเพื่อ สังคมและท้องถิ่น 2. ส่งเสริมการจัดหารายได้จากงานวิจัยและการ บริการวิชาการ 3. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยสู่ หลักสูตรการบริการวิชาการ	1. เพื่อยกระดับคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการ 2. เพื่อบูรณาการ การวิจัยและการบริการวิชาการ

<p>3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการวิจัยและบริการวิชาการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและบริการวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (MIS) และระบบฐานข้อมูล ด้านงานวิจัยและบริการวิชาการ 3. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 4. สร้างระบบและกลไกในการบริหารจัดการเรื่องการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 	<p>เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการวิจัยและบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพ</p>
--	--	--

3.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภท ความเสี่ยง (5)
1. การส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย 2. การส่งเสริมและสนับสนุนการ ตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งใน ระดับชาติและนานาชาติ 3. สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานวิจัย โดยใช้ท้องถิ่นเป็นฐาน 4. ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปต่อ ยอดและใช้ประโยชน์ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนานวัตกรรมและ สิ่งประดิษฐ์ 6. พัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และสนับสนุน นักวิจัยให้พัฒนางานวิจัยแบบชุด โครงการ	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักวิจัย 2. เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่สร้าง นวัตกรรม และองค์ความรู้ ที่นำไปสู่ การใช้ประโยชน์และเป็นฐานการ พัฒนาท้องถิ่นและประเทศ	1. มีผู้เสนอข้อเสนอโครงการวิจัยน้อย	1. นักวิจัยเข้ารับการพัฒนาแต่ไม่ส่งข้อเสนอวิจัย เพื่อขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย 2. นักวิจัยใช้ข้ออ้างว่ามีภาระงานสอนมาก	S,O

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภท ความเสี่ยง (5)
		2. นักวิจัยไม่สามารถดำเนินการวิจัยให้แล้วเสร็จตามสัญญา	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักวิจัยไม่มาทำสัญญาภายในเวลาที่กำหนด 2. นักวิจัยขาดความเข้าใจในกระบวนการซื้อจ้าง 3. นักวิจัยจัดทำรายการขออนุญาตซื้อ จ้าง และเบิกจ่าย ไม่ถูกต้อง หรือส่งเอกสาร หลักฐานไม่ครบและดำเนินการแก้ไขล่าช้า 4. นักวิจัยแก้ไขงานวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิล่าช้า 5. นักวิจัยไม่สามารถทำการเผยแพร่ผลงานวิจัยได้ทันตามสัญญา 	S,O,F,C

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภท ความเสี่ยง (5)
		3. คุณภาพของงานวิจัยยังไม่ได้มาตรฐาน	1. ผลงานวิจัยไม่มีคุณภาพ 2. ผลงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาองค์ความรู้	S,O
		4. ไม่มีผลงานวิจัยที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม	ไม่มีการหาโจทย์วิจัยจากพื้นที่ หรือสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	S,O
		5. ไม่มีผลงานวิจัยที่สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ ที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ	1. นักวิจัยมักทำงานวิจัยตามศาสตร์ 2. นักวิจัยขาดประสบการณ์และทักษะในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาไปสู่การตั้งโจทย์วิจัย 3. ไม่มีการนำผลงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ 4. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม 5. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดให้เกิดมูลค่า 6. ยังไม่มีเครือข่ายความร่วมมือด้านทุนการวิจัย	S,O
1. การส่งเสริมและพัฒนาการบริการวิชาการเพื่อสังคมและท้องถิ่น 2. ส่งเสริมการจัดหารายได้จากงานวิจัยและการบริการวิชาการ 3. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยสู่หลักสูตรการบริการวิชาการ	1. เพื่อยกระดับคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการ 2. เพื่อบูรณาการ การวิจัยและการบริการวิชาการ	1. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นวิจัยพื้นฐาน เช่น สำรวจความต้องการ สำรวจความพึงพอใจ ปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ แต่ไม่มีการนำมาต่อยอด ทั้งในแง่เสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและสังคม และการจัดทำหลักสูตรการบริการวิชาการ	S,O

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภท ความเสี่ยง (5)
		2.ไม่มีโจทย์วิจัยที่ได้จากการบริการ วิชาการ	การจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ ไม่มี กิจกรรมที่กระตุ้น หรือแสวงหาความต้องการของ ประชาชน/พื้นที่	S,O
		3.ไม่มีโครงการบริการวิชาการแบบ จัดหารายได้	1.ไม่มีประกาศสำหรับการจัดหารายได้ของ โครงการบริการวิชาการ 2. หน่วยงานยังไม่ได้รับมอบหมายให้สร้าง หลักสูตรบริการวิชาการแบบจัดหารายได้	S,O
1. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ ตัดสินใจ (MIS) และระบบฐานข้อมูล ด้านงานวิจัยและการบริการวิชาการ 3.พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 4. สร้างระบบและกลไกในการบริหาร จัดการ เรื่องการรับรองจริยธรรมการ วิจัยในมนุษย์	เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ด้านการวิจัยและบริการวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ	นักวิจัยไม่สามารถยื่นขอการรับรอง จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ผ่าน สถาบันวิจัยและพัฒนาได้	1.มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายสนับสนุน 2.งบประมาณของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ 3.นักวิจัยไม่สามารถยื่นขอการรับรองจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนาได้ 4. นักวิจัยที่ทำงานวิจัยเกี่ยวข้องกับมนุษย์ไม่ สามารถยื่นขอสนับสนุนโครงการวิจัย/การ เผยแพร่ผลงานวิจัย และการขอตำแหน่งทาง วิชาการได้	S,O,F,C

3.3 แบบการประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง								
ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	ประเภท เสี่ยง (5)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (6)	ผล กระทบ (7)	ระดับความ เสี่ยง (8)	ลำดับ ความเสี่ยง (9)
1. การส่งเสริมงานวิจัยที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 2. การส่งเสริมและสนับสนุน การตีพิมพ์และเผยแพร่ ผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ 3. สร้างนวัตกรรมและพัฒนา งานวิจัยโดยใช้ท้องถิ่นเป็น ฐาน 4. ส่งเสริมการนำผลงานวิจัย ไปต่อยอดและใช้ประโยชน์ 5. ส่งเสริมและสนับสนุน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ 6. พัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และ สนับสนุนนักวิจัยให้พัฒนา งานวิจัยแบบชุดโครงการ	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของนักวิจัย 2. เพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ที่สร้างนวัตกรรม และ องค์ความรู้ ที่นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์และเป็น ฐานการพัฒนาท้องถิ่น และประเทศ	1. มีผู้เสนอข้อเสนอ โครงการวิจัยน้อย	1. นักวิจัยเข้ารับการพัฒนาแต่ไม่ส่งข้อเสนอวิจัยเพื่อ ขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย 2. นักวิจัยใช้ข้ออ้างว่ามีภาระงานสอนมาก	S,O	4	4	16 สูง	3
		2. นักวิจัยไม่สามารถ ดำเนินการวิจัยให้แล้ว เสร็จตามสัญญา	1. จัดให้มีการทำสัญญาล่าช้า 2. นักวิจัยไม่มาทำสัญญาภายในเวลาที่กำหนด 3. เจ้าหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบเอกสารล่าช้า ทำให้ ส่งอธิการบดีเพื่อลงนามในสัญญาไม่เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด 4. นักวิจัยจัดทำรายการขออนุญาตซื้อ จ้าง และ เบิกจ่าย ไม่ถูกต้อง หรือส่งเอกสาร หลักฐานไม่ครบ และดำเนินการแก้ไขล่าช้า 5. เจ้าหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน รายการขออนุญาตซื้อ จ้าง และเบิกจ่าย ล่าช้า 6. เจ้าหน้าที่ขาดความแม่นยำในระเบียบ กระบวนการคลังและระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดซื้อ จัดจ้าง 7. การส่ง (ร่าง) งานวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ได้รับคืนให้นักวิจัยล่าช้า 8. นักวิจัยแก้ไขงานวิจัยตามข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิล่าช้า	S,O,F,C	4	5	20 สูงมาก	1

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง								
ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	ประเภท เสี่ยง (5)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับความ เสี่ยง (8)	ลำดับ ความเสี่ยง (9)
		3. คุณภาพของงานวิจัยยังไม่ได้มาตรฐาน	1. ผลงานวิจัยไม่มีคุณภาพ 2. ผลงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาองค์ความรู้	S,O	3	5	15 สูง	4
		4. ไม่มีผลงานวิจัยที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม	ไม่มีการหาโจทย์วิจัยจากพื้นที่ หรือสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	S,O	3	5	15 สูง	4
		5. ไม่มีผลงานวิจัยที่สร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์ และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ	1. นักวิจัยมักทำงานวิจัยตามศาสตร์ 2. นักวิจัยขาดประสบการณ์และทักษะในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาไปสู่การตั้งโจทย์วิจัย 3. ไม่มีการนำผลงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์และเป็นฐานการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ 4. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม 5. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปต่อยอดให้เกิดมูลค่า 6. ยังไม่มีเครือข่ายความร่วมมือด้านทุนการวิจัย	S,O	5	4	20 สูงมาก	2
1. การส่งเสริมและพัฒนาการบริการวิชาการเพื่อสังคมและท้องถิ่น 2. ส่งเสริมการจัดการรายได้จากงานวิจัยและการบริการ	1. เพื่อยกระดับคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการ 2. เพื่อบูรณาการ การวิจัยและการบริการ	6. ไม่มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นวิจัยพื้นฐาน เช่น สำรวจความต้องการ สำรองความพึงพอใจ ปัจจัย เงื่อนไขต่างๆ แต่ไม่มีการนำมาต่อยอด ทั้งในแง่เสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและสังคม และการจัดทำหลักสูตรบริการวิชาการ	S,O	4	4	16 สูง	3

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง									
ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	ประเภท เสี่ยง (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาส (6)	ผล กระทบ (7)	ระดับความ เสี่ยง (8)	ลำดับ ความเสี่ยง (9)	
วิชาการ 3. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ จากงานวิจัยสู่หลักสูตรการ บริการวิชาการ	วิชาการ	7.ไม่มีโจทย์วิจัยที่ได้จาก การบริการวิชาการ	การจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ ไม่มีกิจกรรม ที่กระตุ้น หรือแสวงหาความต้องการของประชาชน/ พื้นที่	S,O	3	5	15 สูง	4	
		8.ไม่มีโครงการบริการ วิชาการแบบจัดหารายได้	1.ไม่มีระเบียบสำหรับการจัดหารายได้ของโครงการ บริการวิชาการ 2. ไม่มีการเขียนหลักสูตรบริการวิชาการที่สามารถ จัดหารายได้	S,O	4	4	16 สูง	3	
1. การพัฒนาเครือข่ายความ ร่วมมือด้านการวิจัยและการ บริการวิชาการทั้งใน ระดับชาติและนานาชาติ 2. พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ (MIS) และ ระบบฐานข้อมูล ด้านงานวิจัย และการบริการวิชาการ 3.พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการและงบประมาณให้มี ประสิทธิภาพ 4. สร้างระบบและกลไกใน การบริหารจัดการ เรื่องการ รับรองจริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์	เพื่อพัฒนาระบบการ บริหารจัดการด้านการ วิจัยและบริการวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ	9.โครงการที่เสนอขอรับ งบประมาณจาก มหาวิทยาลัยไม่ผ่านการ พิจารณาจัดสรร	1.มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายสนับสนุน 2.งบประมาณของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ 3.นักวิจัยไม่สามารถยื่นขอการรับรองจริยธรรมการ วิจัยในมนุษย์ผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนาได้ 4. นักวิจัยที่ทำงานวิจัยเกี่ยวข้องกับมนุษย์ไม่สามารถ ยื่นขอสนับสนุนโครงการวิจัย/การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการขอตำแหน่งทางวิชาการได้	S,O,F,C	5	5	25 สูงมาก	1	

ภาคผนวก

แผนบริหารความเสี่ยง

หลังจากสถาบันวิจัยและพัฒนาดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว ได้เลือกความเสี่ยงที่มีคะแนนประเมินลำดับที่ 1 มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยง							
ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ระดับความ เสี่ยง (3)	ประเภทความ เสี่ยง (4)	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (5)	ระยะเวลา ดำเนินการ (6)	KPI (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
โครงการที่เสนอ ขอรับงบประมาณ จากมหาวิทยาลัยไม่ ผ่านการพิจารณา จัดสรร	นักวิจัยไม่สามารถยื่น ขอการรับรอง จริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์ผ่านสถาบันวิจัย และพัฒนาได้	25 สูงมาก	S,O,F,C	1. กำหนดผู้รับผิดชอบงานด้าน จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561	1. มีการมอบหมายงานแก่ ผู้รับผิดชอบงานด้าน จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จำนวน 2 คน	ดร.สุชรักษ์ แซ่เจี๋ย หัวหน้าสำนักงาน น.ส.อัจฉรา วงษ์หา
				2. ทำ MOU กับหน่วยงานที่ สามารถรับรองจริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์ได้		2. มี MOU อย่างน้อย 1 ฉบับ	
				3. ประชาสัมพันธ์ให้นักวิจัยทราบ กระบวนการขอรับรองจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ รวมทั้งช่องทาง การอบรมผ่านสื่อออนไลน์		3. นักวิจัยทราบการ ประชาสัมพันธ์ผ่าน ช่องทาง อย่างน้อย 2 ช่องทาง	
				4. มีระบบในการกำกับติดตามการ ขอรับรองจริยธรรมการวิจัยใน มนุษย์		4. มีระบบในการกำกับ ติดตามการขอรับรอง จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ อย่างน้อย 1 ระบบ	



คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนา

ที่ ๓๔ / ๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

.....

ตามที่พระราชบัญญัติตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน โดยมีเป้าประสงค์ที่มุ่งให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายหลักของธรรมาภิบาลนั้น

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติดังกล่าว อาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โดยมีรายนามดังต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

- | | |
|--|---------------------|
| ๑.๑ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | ประธาน |
| ๑.๒ รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบงานบริหาร | รองประธาน |
| ๑.๓ รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบงานวิจัย | กรรมการ |
| ๑.๔ รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบงานบริการวิชาการ | กรรมการ |
| ๑.๕ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | กรรมการและเลขานุการ |

หน้าที่

๑. ทบทวน กำหนดนโยบาย และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๒. ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน กำกับ ติดตามเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
๓. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนามอบหมาย

๒. คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- | | | |
|---|------------|---------|
| ๒.๑ หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | | ประธาน |
| ๒.๒ นางสาวพิมพ์ประภา | พลรักษ์ | กรรมการ |
| ๒.๓ นางสาววิไลวรรณ | สังฤทธิ์ | กรรมการ |
| ๒.๔ นางสาวบงกช | สมหวัง | กรรมการ |
| ๒.๕ นางสาวสุธีรา | มุลดี | กรรมการ |
| ๒.๖ นางสาวสุนีย์ | ชวนประสงค์ | กรรมการ |

/๒.๗ นางสาวศรินยา...

๒.๗ นางสาวศรินยา	โพธิ์นอก	กรรมการ
๒.๘ นายอวิรุทธ์	เจียมฮวดหลี	กรรมการ
๒.๙ นางสาวอัจฉรา	วงษ์หา	กรรมการและเลขานุการ

หน้าที่

วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสถาบันวิจัยและพัฒนา และนำเข้าที่ประชุมเพื่อ
ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตกัลยา มฤครัฐอินแปลง)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา