



**R D** RESEARCH  
DEVELOPMENT  
INSTITUTE  
**I MCRU**

# แผนบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2564

สถาบันวิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจ และนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

ในปีงบประมาณ 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level หรือเกณฑ์ FL) เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงทีละขั้น ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

แผนบริหารความเสี่ยงปีการศึกษา 2564 ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เป็นแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการดำเนินการในปีการศึกษา 2563 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงเพิ่มเติมตามสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อที่จะควบคุมหรือลดความเสี่ยงไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

## 2. แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการสำคัญตามมาตรฐาน COSO

ในปี พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านดังต่อไปนี้

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

## 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

## 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ

4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)

### องค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. หลักประสิทธิผล ( Effectiveness ) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถ เทียบเคียงกับกรมอื่น หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับ ชี้นำ ของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ ( Efficiency ) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่ เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการมีส่วนร่วม ( Participation ) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทักษะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4. หลักความโปร่งใส ( Transparency ) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดย ประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถ ตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง ( Responsiveness ) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความ แตกต่าง

6. หลักการรับผิดชอบ ( Accountability ) : การแสดงความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อ ความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม ( Rule of Law ) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

8. หลักการกระจายอำนาจ ( Decentralization ) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ในทรัพยากร และภารกิจจากกรมการศาสนา ส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหาร ส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของจังหวัดทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. หลักความเสมอภาค ( Equity ) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของ ความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อ ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมี ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการ ประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ(Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับ หน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มี ข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิง คุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิด ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท



## 2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

## 2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

## 2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

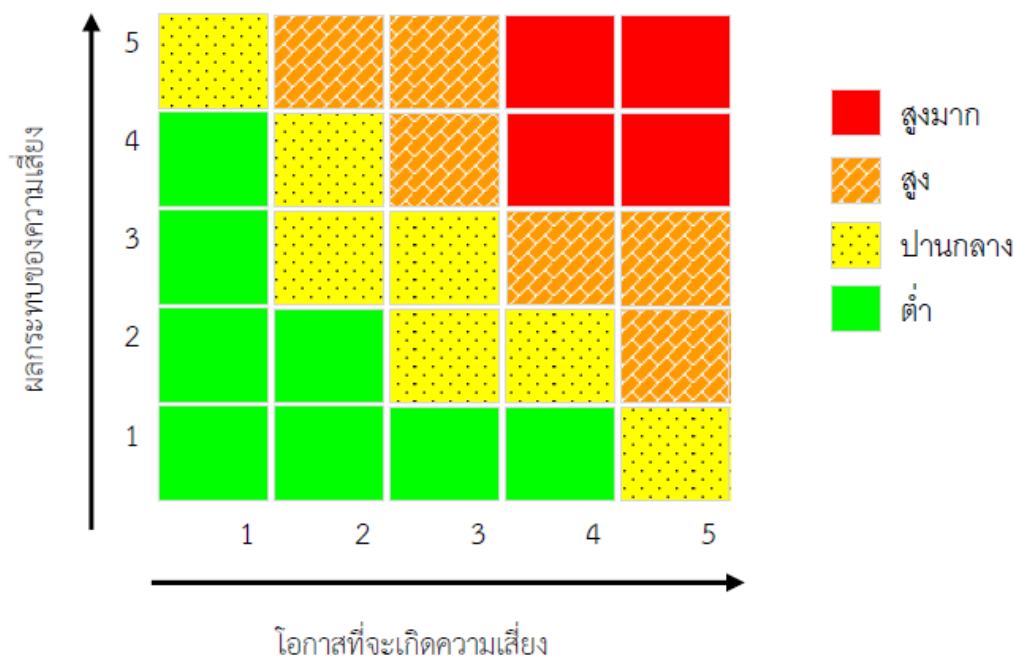
## 2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อบุคลากร)	
ผลกระทบ	คำอธิบาย
สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

## 2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการดำเนินงาน)	
ผลกระทบ	คำอธิบาย
สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากเช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

3) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ตารางระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)



**3.1 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย** เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- 1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

**3.2 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง** เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

**3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป

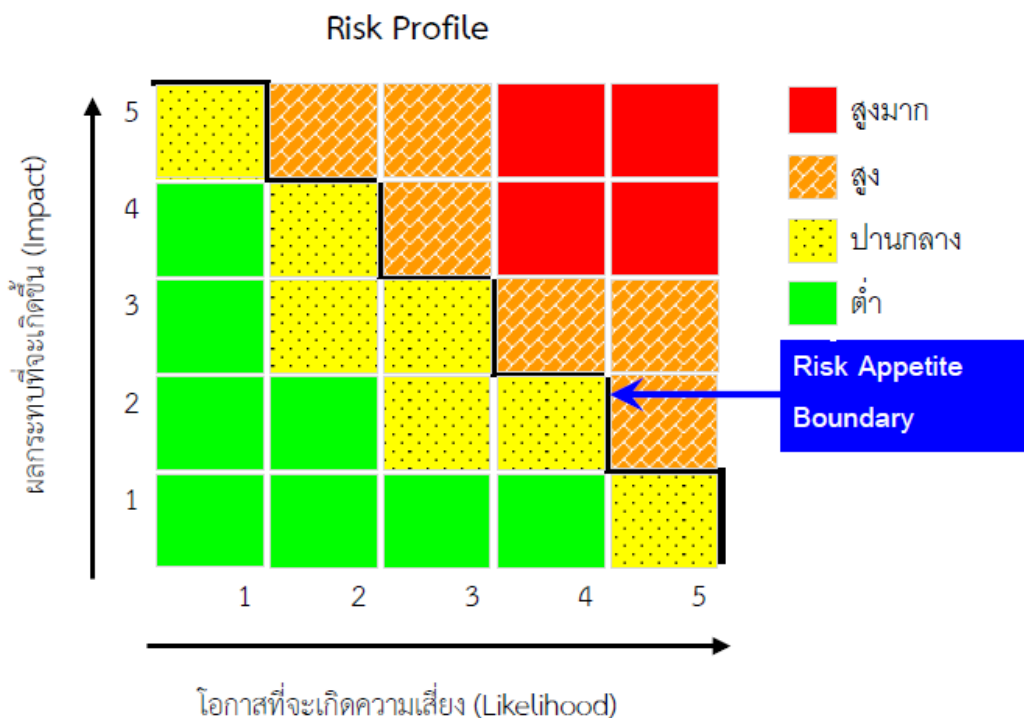
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว (■)

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม (■)

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)



#### ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่างับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

**4.1 การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่างที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

**4.2 การลด/ควบคุม (Reduction)** หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**4.3 การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid)** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

**4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้** เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือ การจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

#### **ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)**

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึง ดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

#### **ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)**

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น

#### **ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)**

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

## ส่วนที่ 2

### การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

แผนบริหารความเสี่ยงปีการศึกษา 2564 ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
หมู่บ้านจอมบึง เป็นแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการ  
ดำเนินการในปีการศึกษา 2563 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงเพิ่มเติมตามสภาพ  
การดำเนินงานปัจจุบัน

รายละเอียดการดำเนินการ มีดังนี้

### ระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอน	Flowchart	กิจกรรม
แต่งตั้งคณะกรรมการ		
1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)		การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้อง และมีผลกระทบต่อประเด็นยุทธศาสตร์
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)		การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น 1. Strategic Risk : (S) 2. Operational Risk : (O) 3. Financial Risk : (F) 4. Compliance Risk : (C)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		- วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) 4 ระดับ คือ 1. ความเสี่ยงสูงมาก 16-25 คะแนน 2. ความเสี่ยงสูง 10-15 คะแนน 3. ความเสี่ยงปานกลาง 5-9 คะแนน 4. ความเสี่ยงต่ำ 1-4 คะแนน
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)		1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2. การควบคุมความสูญเสีย 3. การรับความเสี่ยงเอาไว้เอง 4. การถ่ายโอนความเสี่ยง
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)		การกำหนดกิจกรรม หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)		การเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงาน
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)		การติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติจริงสามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
8. สรุป และปรับปรุงแก้ไข		



## 1. กลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยอย่างมีคุณภาพ

- 1) กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อรับใช้ท้องถิ่น และนำงานวิจัยไปใช้พัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 2) กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับคณาจารย์และนักศึกษาให้ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณค่าสู่สังคม

## 2. พันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา

แผนปฏิบัติการของสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดพันธกิจด้านการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

### ด้านการวิจัย

- 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 2) เสริมสร้างและพัฒนานักวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- 3) สร้างเครือข่ายภาคการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 4) สนับสนุนการวิจัยตามยุทธศาสตร์การวิจัยแห่งชาติ สนองความต้องการของท้องถิ่นและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- 5) ส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
- 6) ส่งเสริมการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- 7) ส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

## 3. ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากปีการศึกษา 2563

คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้วิเคราะห์/ระบุปัจจัยความ เสี่ยงโดยใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีการศึกษา 2563 ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีการศึกษา 2564 คือ ผลกระทบจากภายนอกด้านความปลอดภัยในการลงพื้นที่ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

#### 4. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา ปีการศึกษา 2564

ในการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการตามแนวทางของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ในการกรอบเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง การกำหนดประเภทความเสี่ยง เกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

##### 1. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (event identification)

การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงในที่นี้เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในซึ่งและสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ครอบคลุมยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย ดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยของความเสี่ยง
1. ผลกระทบจากภายนอกด้านความปลอดภัยในการลงพื้นที่ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่	ด้านการดำเนินงาน	1.1 การที่นักวิจัยขาดทักษะด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่
2. ด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน	ด้านกลยุทธ์	2.1 การขาดการติดตามข่าวสารและความเข้าใจด้านแหล่งทุนและเงื่อนไขการขอทุนวิจัยทั้งก่อนและหลังดำเนินการวิจัย

##### 2. การประเมินโอกาส (likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (impact) และระดับของความเสี่ยง (degree of risk)

การประเมินโอกาส ผลกระทบและระดับของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน โดยมีสารสนเทศการประเมินดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับ ของความเสี่ยง
1. ผลกระทบจากภายนอก ด้านความปลอดภัยในการ ลงพื้นที่ที่อาจส่งผลต่อ แผนการดำเนินงานวิจัยเชิง พื้นที่	3 (ปานกลาง) มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	5 (สูง) มีผลกระทบต่อเป้าหมาย มาก	สูง
2. ด้านโอกาสในการได้ งบประมาณจากหน่วยงาน ภายนอกและการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงาน	3 (ปานกลาง) มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	5 (สูง) มีผลกระทบต่อเป้าหมาย มาก	สูง

### 3. แผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนและสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติ

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
1. ผลกระทบจาก ภายนอกด้านความ ปลอดภัยในการลง พื้นที่ที่อาจส่งผลต่อ แผนการดำเนิน งานวิจัยเชิงพื้นที่	1.1 การที่นักวิจัย ขาดทักษะด้านการ ประเมินการ เปลี่ยนแปลงเชิง พื้นที่	การลด/ ควบคุม	1.1 การเพิ่มความรู้ และทักษะด้าน การประเมินการ เปลี่ยนแปลงเชิง พื้นที่  1.2 การรายงานผล การดำเนินการ วิจัยโดยเทียบเคียง กับแผนการวิจัย	ผู้อำนวยการ สวพ.	ตลอด ปีการศึกษา 2564
2. ด้านโอกาสในการ ได้งบประมาณจาก หน่วยงานภายนอก และการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงาน	2.1 การขาดการ ติดตามข่าวสาร และความเข้าใจ ด้านแหล่งทุนและ เงื่อนไขการขอทุน วิจัยทั้งก่อนและ หลังดำเนินการ วิจัย	การลด	2.1 การสร้างความ เข้าใจด้านการขอ ทุนวิจัยจาก ผู้เชี่ยวชาญและ หน่วยงาน เครือข่าย  2.2 การสร้างพลังการ สร้างสรรค์ ผลงานวิจัยและ เพิ่มจำนวนนักวิจัย หน้าใหม่เพื่อจัดทำ โครงการวิจัย  2.3 การสร้างช่อง ทางการสื่อสาร เพื่อประสานงาน และประชาสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่อง		

## แนวทางการดำเนินงาน

1. การเพิ่มความรู้และทักษะด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ อาจใช้แนวคิดด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความสำคัญกับรายละเอียดใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ อะไรเป็นสาเหตุ (why) ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างไร (how) โดยให้ความสำคัญกับการเขียนแผนที่เพื่อเติมเต็มส่วนกลางที่หายไป (missing middle) ระหว่างการดำเนินการ (activities or intervention) กับเป้าหมายที่ต้องการ (desired goals) โดยการเติมเต็มดังกล่าวเริ่มต้นด้วยการระบุเป้าหมายที่ต้องการ (long-term goals) อย่างชัดเจน จากนั้นย้อนกลับเพื่อระบุเงื่อนไขที่จำเป็นที่จะเกิดเป็นผลลัพธ์ (outcomes) ที่จะต้องมีมาก่อน รวมทั้งรูปแบบที่ผลลัพธ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ โดยกรอบของผลลัพธ์ (outcome framework) นี้จะนำไปสู่การระบุกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์นั้นและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการระบุถึงเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการไปถึงเป้าหมายอย่างเป็นลำดับขั้นเชิงสาเหตุซึ่งจะช่วยให้เห็นเหตุผลและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไปใช้นั้นโดยทั่วไปจะมีการดำเนินการที่เป็นกิจกรรมหลักอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การระบุเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการ (long-term goals)
- 2) การเขียนแผนที่ย้อนกลับ (backward mapping) กระบวนการนี้เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายระยะยาวโดยเชื่อมโยงเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อนซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งให้คำอธิบายเชิงสาเหตุ (why) ของเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเริ่มจากคำถามที่ว่า “อะไรเป็นเงื่อนไขที่จำเป็น” ที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนสำหรับเป้าหมายจากการเป้าหมายระยะยาว ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นกลาง และการเปลี่ยนแปลงขั้นเริ่มต้น (intermediate and early-term changes)
- 3) การกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องมี (basic assumption) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของโครงการ โดยมีบทบาทเหมือนเป็นเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อน (precondition) ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (crucial) ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องมีจึงมีบทบาททั้งการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต้องมีก่อนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกิจกรรมกับผลลัพธ์
- 4) การระบุการดำเนินการหรือการริเริ่ม (intervention) เพื่อให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ โดยการริเริ่มดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนร่วม (partner) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจะต้องทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพ (state) หรือสถานการณ์ (condition) ในระดับผลลัพธ์ (outcome)

5) การพัฒนาตัวชี้วัด (indicator) เพื่อวัดผลลัพธ์ในการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือการดำเนินการที่ริเริ่ม โดยตัวชี้วัดนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่วัดการบรรลุเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ (นับได้) หรือในเชิงคุณภาพ (บรรยายรายละเอียด) โดยตัวชี้วัดในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ การระบุผู้ที่จะได้รับเป้าหมาย (population) ระดับของการบรรลุเป้าหมาย (target) คุณภาพของการบรรลุเป้าหมาย (threshold) และช่วงเวลาของการบรรลุเป้าหมาย (timeline)

6) การเขียนรายละเอียด (narrative) เพื่ออธิบายการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล (logic) ของการดำเนินการ

## 2. การติดตามความก้าวหน้าเชิงประเมินผล

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการทำวิจัยเชิงพื้นที่เป็นระยะอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดรอบการติดตาม 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน กิจกรรมสำคัญของการติดตามความก้าวหน้า (progress monitoring) มีดังนี้

- 1) การรายงานผลการดำเนินการวิจัยโดยเทียบกับแผนการวิจัย
- 2) การให้ข้อเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3) การทบทวนและปรับแผนการดำเนินงานวิจัย

## 3. การสร้างความเข้าใจด้านการขอทุนวิจัย จากผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานเครือข่าย

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนโครงการ ชุดโครงการโดยประสานผ่านเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการเขียนงานวิจัย และจัดโครงการเพื่อชี้แนะแนวทางการเขียนข้อเสนอโครงการโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอต่อแหล่งทุนเมื่อมีการเปิดรับข้อเสนอโครงการวิจัย

## 4. การสร้างพลังการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัยหน้าใหม่เพื่อจัดทำโครงการวิจัย

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยมาต่อยอดทางด้านวิชาการ ทั้งด้านการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ระดับนานาชาติ และการนำผลงานการวิจัยยื่นขอจดทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้มีการต่อยอดทางด้านธุรกิจต่อไป และจัดกิจกรรมยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานการวิจัยเป็นที่ยอมรับของสากลเพื่อสร้างแรงผลักดันให้แก่นักวิจัยรุ่นใหม่ได้เป็นแบบอย่าง รวมทั้งการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รับรู้ในแวดวงสังคมนักวิชาการระดับประเทศต่อไป

## 5. การสร้างช่องทางการสื่อสารเพื่อประสานงานและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้มีการสร้างชื่อทางการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และรวบรวมช่องทางเชื่อมต่อเพื่อขอรับข้อมูลการวิจัยเพิ่มเติม นอกเหนือจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ นักวิจัยและผู้สนใจได้รับข่าวสารทั้งภายในและ ภายนอกได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น และยังเป็นช่องทางที่นักวิจัยสามารถโต้ตอบ สอบถาม แนะนำ ทั้ง ด้านวิชาการและกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติตาม แผนงานได้