



แผนบริหารความเสี่ยง  
สถาบันวิจัยและพัฒนา  
ประจำปีงบประมาณ 2561

## แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ประจำปีงบประมาณ 2561

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามคำสั่งที่ 002/2560 ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานประกอบด้วยผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นประธาน และรองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา และบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนา ร่วมเป็นกรรมการ โดยมีเป้าหมายจะใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาบรรลุแผนกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2561-2565 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ คือ

1. พัฒนาระบบบริหารและจัดการงานวิจัยและการบริการวิชาการ
2. ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และชุมชน การผลิตครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
4. พัฒนาการบริการวิชาการบนฐานความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาได้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง และ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการนำข้อสังเกตจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับหน่วยงาน สนับสนุน ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา ข้อมูลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2561 โดยสรุปได้ดังนี้

### 1. การระบุวัตถุประสงค์

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้กำหนดให้ใช้กระบวนการการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะสนับสนุนให้สถาบันวิจัยและพัฒนาบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์สถาบันวิจัยและพัฒนา ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2561-2565 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ จึงให้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์

### 2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้กำหนดหลักเกณฑ์การระบุความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์สถาบันวิจัยและพัฒนา ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2561-2565 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยความเสี่ยงภายในและภายนอกดังนี้

2.1 ความเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร

2.2 ความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย ภัยธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม/สงคราม/การก่อการร้าย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง และใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินว่ามาตรการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

### 3. การประเมินโอกาสและผลกระทบ

3.1.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิด แบ่งเป็น 2 ระดับ โดยยึดแนวทางของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งแบ่งหน่วยงานเป็น 2 ระดับ คือ “หน่วยรับตรวจ” กับ “ส่วนงานย่อย” ซึ่งหมายถึง “มจร.” และ “หน่วยงานภายใน มจร.” ตามลำดับ การประเมินโอกาสที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดในระดับหน่วยรับตรวจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเท่าใด ส่วนการประเมินโอกาสในระดับ “ส่วนงานย่อย” ให้พิจารณาว่ามีส่วนงานย่อยจำนวนเท่าใดที่มีปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ โดยมีเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงดังนี้

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. โอกาสเกิดเชิงปริมาณระดับมหาวิทยาลัย (L1)	1 ครั้งในรอบ 5 ปี	1 ครั้งในรอบ 3 ปี	1 ครั้งในรอบ 1 ปี	1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
2. โอกาสเกิดเชิงคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย (L2)	ยากที่จะเกิดขึ้น	มีโอกาสดังแต่ นานๆ ครั้ง	มีโอกาสดัง บางครั้ง	มีโอกาสดัง ค่อนข้างสูง หรือบ่อยๆ	มีโอกาสดังเกือบ ทุกครั้ง
3. โอกาสเกิดเชิงปริมาณระดับมหาวิทยาลัย (L3)	มีโอกาสดังน้อยกว่า 5.0 %	มีโอกาสดัง 5.1 – 20.0 %	มีโอกาสดัง 20.1 – 50.0 %	มีโอกาสดัง 50.1 – 80.0 %	มีโอกาสดังมากกว่า 80%

**3.1.2 การประเมินผลกระทบ** โดยพิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน 13 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านความสามารถในการแข่งขัน ความเสียหายด้านคุณค่าและความดีงาม ด้านความปลอดภัย ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิผล ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านความพึงพอใจ ด้านผลงานวิจัย ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ ด้านเป้าหมายขององค์กร โดยรายละเอียดลักษณะความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้ง 13 ด้าน มีดังนี้

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
<b>1. ด้านเวลา</b>					
1.1 ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (I1.1)	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 45 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 - 90 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 180 วัน
1.2 ความล่าช้าของโครงการสำคัญ (I1.2)	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 90 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 180 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 - 270 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 - 360 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 360 วัน
1.3 ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ (I1.3)	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 - 12 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน
<b>2. ด้านการเงิน</b>					
2.1 จำนวนเงิน (I2.1)	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001 - 50,000 บาท	50,001 - 250,000 บาท	250,001 - 1,000,000 บาท	มากกว่า 1,000,000 บาท
2.2 ความมั่นคงทางการเงิน (I2.2)	สูญเสียเงิน 0.1-0.99 % ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 1.0-1.99 % ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 2.0-4.99 % ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 5.0-9.99 % ของเงินสะสม	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม
<b>3. ด้านชื่อเสียงของ องค์กร (I3)</b>					
	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่หน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	เป็นข่าวในทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
<u>4. ด้าน ความสามารถใน การแข่งขัน</u> 4.1 การประเมิน ในลักษณะ นามธรรม (I4.1)	ไม่ได้รับประโยชน์ ตามที่ตั้งเป้าหมาย ไว้เต็มที่	เสียโอกาสในการ พัฒนา/การเพิ่ม ขีดความสามารถ	ความไม่บรรลุตาม เป้าหมายของ หน่วยงาน	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่ เกิดประโยชน์	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่ เกิดประโยชน์และ ก่อให้เกิดความ เสียหาย
4.2 การประเมิน ในลักษณะ นามธรรมจากการ จัดอันดับ (I4.2)	ไม่อยู่ใน 5 ลำดับ แรกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ไม่อยู่ใน 10 ลำดับ แรกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ไม่อยู่ใน 15 ลำดับ แรกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ไม่อยู่ใน 20 ลำดับ แรกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	ไม่อยู่ใน 30 ลำดับ แรกของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ
<u>5. ความเสียหาย ด้านคุณค่าและ ความดีงาม (I5)</u>	จำนวนกิจกรรมที่ ดีและสำเร็จลดลง	ประชามใน มหาวิทยาลัยอยู่ อย่างไม่เกื้อกูลกัน	จำนวนนักศึกษา สมัครเข้าเรียนใน มหาวิทยาลัยลดลง	มหาวิทยาลัยได้รับ การสนับสนุนจาก สังคมลดลง	สูญเสียอัตลักษณ์ และความเป็นตัวตน
<u>6. ด้านความ ปลอดภัย (I6)</u>	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย หรือไม่มีผลต่อ สุขภาพ	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
<u>7. ด้านบุคลากร (I7)</u>	สร้างความไม่ สะดวกต่อการ ปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง	สร้างความไม่ สะดวกต่อการ ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิตและ บรรยากาศการ ปฏิบัติงานไม่ เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออก จากงาน และ อันตรายต่อ ร่างกายและชีวิต โดยตรง
<u>8. ด้าน ประสิทธิผล (I8)</u>	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5%	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 11-15%	ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 16-20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย เกิน 20%
<u>9. ด้านการ ดำเนินงานตาม แผน (I9)</u>	ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนได้ มากกว่า 90%	ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผน 80-89%	ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผน 70-79%	ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผน 50-69%	ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนน้อยกว่า 50%
<u>10. ด้านความพึง พอใจ (I10)</u>	ระดับ ความพึงพอใจ มากกว่า 80% ขึ้นไป	ระดับ ความพึงพอใจ มากกว่า 70-79% ขึ้นไป	ระดับ ความพึงพอใจ มากกว่า 60-69% ขึ้นไป	ระดับ ความพึงพอใจ มากกว่า 50-59% ขึ้นไป	ระดับ ความพึงพอใจ น้อยกว่า 50% ขึ้นไป

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact : I)	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
11. ด้าน ผลงานวิจัย (I11)	มีผลงานวิจัย/ ดำเนินการวิจัย เพิ่มขึ้นตาม เป้าหมาย	มีผลงานวิจัย มากกว่าปีที่ผ่าน มา	มีผลงานวิจัย เท่ากับปีที่ผ่าน มา	มีผลงานวิจัยน้อย กว่าปีที่ผ่าน	ไม่มีผลงานวิจัย/ ไม่มีการ ดำเนินการวิจัย
12. ด้านระบบ เทคโนโลยี (I12)	เกิดเหตุเล็กน้อยที่ ไม่มีความสำคัญ	เกิดเหตุเล็กน้อยที่ แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาแต่ มีความสูญเสียไม่ มาก	เกิดความเสียหาย อย่างมากต่อความ ปลอดภัยของ ข้อมูลต่างๆ	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่ สำคัญทั้งหมดและ เกิดความเสียหาย อย่างมากต่อความ ปลอดภัยของ ข้อมูลต่างๆ
13. ด้านเป้าหมาย ขององค์กร (I13)	แทบไม่มี ผลกระทบต่อ เป้าหมายและ ชื่อเสียงของ องค์กรเลย	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อ เป้าหมาย บางอย่างและ ชื่อเสียงของ องค์กรในระดับสูง มาก

#### 4. การประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะใช้คะแนนที่เกิดขึ้นจากผลคูณของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) เมื่อได้ผลคะแนนดังกล่าวแล้ว จึงนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด โดยมหาวิทยาลัยได้ใช้แนวทางตามคำแนะนำของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมาปรับใช้ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)**

ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence)	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

การเปรียบเทียบค่าระดับคะแนนและความหมายต่างๆ แสดงดังนี้



ระดับความเสี่ยงต่ำ ค่าคะแนน ระหว่าง 1 – 3 (มาตรการ = ยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม)



ระดับความเสี่ยงปานกลาง ค่าคะแนน ระหว่าง 4 – 9 (มาตรการ = ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้)



ระดับความเสี่ยงสูง ค่าคะแนน ระหว่าง 10 – 16 (มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้)



ระดับความเสี่ยงสูงมาก ค่าคะแนน ระหว่าง 17 – 25 (มาตรการ = ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที)

## 5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบ ซึ่งได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงเป็นรูปธรรม และมีข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และมีการทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เคยวิเคราะห์ไว้ในปี 2560 ว่ายังมีความเสี่ยงหรือไม่ ผลการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ รวม 11 ประเด็นความเสี่ยง ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบบริหารและจัดการงานวิจัยและการบริการวิชาการ**

**เป้าประสงค์ : มีระบบบริหารและจัดการงานวิจัยและการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ**

กระบวนการหลักและผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ	การประเมินโอกาส			ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	मुख	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะความเสียหาย		
บริหารและจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	ไม่มีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการวิจัยที่สามารถใช้ในการตัดสินใจได้	- ขาดระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการตัดสินใจ	4 (L2)		✓	3 (I1.3)	ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ	12	ระดับความเสี่ยงสูง



**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :** ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และชุมชน การผลิตครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา  
**เป้าประสงค์ :** 1. มีงานวิจัย นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และชุมชน การผลิตครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

กระบวนการหลักและผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ	การประเมินโอกาส			ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	מש	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะความเสี่ยงหาย		
งานวิจัยดำเนินการแล้วเสร็จตามที่กำหนดเวลาตามแผน	นักวิจัยดำเนินการวิจัยไม่เป็นไปตามแผน	- นักวิจัยไม่มีการวางแผนบริหารงานวิจัยที่ดี - ไม่มีการกระบวนการติดตามงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	5 (L1)		✓	5 (19)	การดำเนินงานตามแผน	25	ระดับความเสี่ยงสูงมาก
นักวิจัยได้รับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเพิ่มขึ้น	ทุนวิจัยภายนอกมีจำนวนน้อย	-นักวิจัยขาดประสบการณ์ในการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก -จำนวนนักวิจัยที่เสนอขอทุนวิจัยภายนอกมีน้อย - ไม่กลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนภายนอก - ระบบการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย ยังไม่มีประสิทธิภาพ	5 (L3)		✓	4 (11)	ด้านผลงานวิจัย	20	ระดับความเสี่ยงสูงมาก
สนับสนุนโจทย์วิจัยที่มาจากปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น	ชุมชนที่ได้รับการพัฒนาจากงานวิจัยมีจำนวนน้อย	- นักวิจัยลงพื้นที่สำรวจชุมชนค่อนข้างน้อย -โครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนด้านชุมชนท้องถิ่นมีจำนวนน้อย	4 (L3)		✓	4 (14a)	การประเมินในลักษณะนามธรรม	16	ระดับความเสี่ยงสูง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 :** ส่งเสริมสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม  
**เป้าประสงค์ :** มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการหลักและผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ	การประเมินโอกาส			ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	มจช.	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะความเสียหาย		
ผลงานวิจัยสามารถตีพิมพ์เผยแพร่ได้	จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ยังน้อย	- จำนวนการตีพิมพ์ผลงานมีจำนวนน้อย - นักวิจัยขาดแรงจูงใจในการตีพิมพ์เผยแพร่	3 (L3)		✓	2 (I11)	ด้านประสิทธิผลต่ำกว่าเป้าหมาย 5-10%	6	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
สนับสนุนผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ยังน้อย	งานวิจัยไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์	4 (L3)		✓	4 (L3)	ด้านผลงานวิจัย	16	ระดับความเสี่ยงสูง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาการบริการวิชาการบนฐานความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน**  
**เป้าประสงค์ : มีการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน**

กระบวนการหลักและ ผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ต้องการ	การประเมินโอกาส			ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปลค่า
			คะแนน	มจร	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะความ เสียหาย		
ส่งเสริมโครงการบริการ วิชาการที่สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างแท้จริง	โครงการบริการ วิชาการนำไปใช้ ประโยชน์ได้น้อย	-โครงการบริการวิชาการไม่ สามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่าง แท้จริง  - ผู้เข้าร่วมโครงการไม่นำความรู้ ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์	4  (L2)		✓	4  (I4.1)	ด้านความ สามารถในการ แข่งขัน	16	ระดับความ เสี่ยงสูง

## 6. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เมื่อสถาบันวิจัยและพัฒนาได้ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การแบ่งปันความเสี่ยง การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ดังรายละเอียดดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยและพัฒนายอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
3. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยและพัฒนายอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยและพัฒนายอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

## 7. เกณฑ์การตัดสินใจในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2561 พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์ในภาพรวมพบว่ามี**ปัจจัยเสี่ยงระดับสูงรวมทุกยุทธศาสตร์ 4 ปัจจัย** โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ความเสี่ยงสูงคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 จึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเฉพาะ 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบกับปัจจัยเสี่ยงมีมากจึงพิจารณาคำเนินการเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่มีผลการประเมินคะแนนความเสี่ยงระดับสูง 3 ลำดับก่อน จึงมีปัจจัยเสี่ยง รวม 3 ปัจจัย ที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง

ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีปัจจัยเสี่ยงสูงเพียงปัจจัยเดียว จึงมีผลการประเมินความเสี่ยงเฉลี่ยปานกลาง สถาบันวิจัยและพัฒนาจึงกำหนดให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามมาตรการเดิมพร้อมกับติดตามระดับความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันวิจัยและพัฒนา

## 8. แผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2561

จากผลการประเมินความเสี่ยงปี 2561 จะใช้ผลการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวมากำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ในยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยงระดับสูง คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ			
			ตค - ธค. 60	มค - มีค. 61	เมย - มิย. 61	กค.- กย. 61
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> พัฒนาระบบบริหารและจัดการงานวิจัยและการบริการวิชาการ						
ขาดระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการตัดสินใจ	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการตัดสินใจ	งานบริหารงานทั่วไป	✓	✓	✓	✓
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และชุมชน การผลิตครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา						
- นักวิจัยไม่มีการวางแผนบริหารงานวิจัยที่ดี - ไม่มีการกระบวนการติดตามงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	โครงการติดตามความก้าวหน้าการวิจัย	งานพัฒนาและส่งเสริมงานวิจัย		✓		
-นักวิจัยขาดประสบการณ์ในการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก -จำนวนนักวิจัยที่เสนอขอทุนวิจัยภายนอกมีน้อย - ไม่กลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนภายนอก - ระบบการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย ยังไม่มีประสิทธิภาพ	โครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย	งานพัฒนาและส่งเสริมงานวิจัย			✓	
-นักวิจัยลงพื้นที่สำรวจชุมชนค่อนข้างน้อย -โครงการวิจัยด้านชุมชนท้องถิ่นมีจำนวนน้อย	โครงการพัฒนาโจทย์วิจัยเพื่อชุมชนท้องถิ่น	งานพัฒนาและส่งเสริมงานวิจัย		✓		

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ			
			ตค - ธค. 60	มค - มีค. 61	เมย - มิย. 61	กค.- กย. 61
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> ส่งเสริมสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม						
งานวิจัยไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์	โครงการส่งเสริมสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ กิจกรรมที่ 1 สังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัย กิจกรรมที่ 2 นำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปใช้ประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมาย	งานพัฒนาและส่งเสริมงานวิจัย			✓	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> พัฒนาการบริการวิชาการบนฐานความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน						
-โครงการบริการวิชาการไม่สามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง - ผู้เข้าร่วมโครงการไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์	โครงการติดตามและประเมินผลการนำไปใช้ประโยชน์ของการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง	งานเผยแพร่ผลงานวิจัย				✓

## 9. ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงว่าหากมหาวิทยาลัยได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงไปแล้วจะสามารถลดความเสี่ยงลดลงเพียงใด สำหรับการปรับปรุงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยสรุปตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงแต่ละยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปัจจุบัน 30 ก.ย. 60	เป้าที่ต้องการ 30 ก.ย. 61
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารและจัดการงานวิจัยและการบริการวิชาการ</b>				
ขาดระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการตัดสินใจ	จำนวนระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการตัดสินใจที่ได้รับการพัฒนา	ระบบ	1	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และชุมชน การผลิตครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา</b>				
- นักวิจัยไม่มีการวางแผนบริหารงานวิจัยที่ดี - ไม่มีการกระบวนการติดตามงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของงานวิจัยที่แล้วเสร็จตามสัญญาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ	ร้อยละ 0	ร้อยละ 20
- นักวิจัยขาดประสบการณ์ในการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก - จำนวนนักวิจัยที่เสนอขอทุนวิจัยภายนอกมีน้อย - ไม่กลยุทธ์ในการแสวงหาแหล่งทุนภายนอก - ระบบการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย ยังไม่มีประสิทธิภาพ	จำนวนงบประมาณจากแหล่งทุนวิจัยภายนอกเพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	บาท	3 ล้านบาท	7.5 ล้านบาท
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม</b>				
- จำนวนการตีพิมพ์ผลงานมีจำนวนน้อย - นักวิจัยขาดแรงจูงใจในการตีพิมพ์เผยแพร่	ร้อยละงานวิจัยที่นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่ออาจารย์และนักวิจัยประจำ	ร้อยละ	ร้อยละ 25	ร้อยละ 30

กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปัจจุบัน 30 ก.ย. 60	เป้าที่ต้องการ 30 ก.ย. 61
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> พัฒนาการบริการวิชาการบนฐานความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน				
-โครงการบริการวิชาการไม่สามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง - ผู้เข้าร่วมโครงการไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์	ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อจำนวนโครงการบริการวิชาการทั้งหมด	ร้อยละ	ร้อยละ 50	ร้อยละ 75

## 10. งบประมาณ

งบประมาณสำหรับกิจกรรมบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่ใช้งบดำเนินงานที่มีการตั้งงบประมาณเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว

## 11. ความสัมพันธ์กับระบบการควบคุมภายใน

เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงแล้วและได้ตัดสินใจที่ตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งหรือหลายทางเลือกร่วมกัน (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การแบ่งปันความเสี่ยง การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง) จะได้นำมากำหนดแนวทางการควบคุมให้เป็นไปตามมาตรการที่ได้ตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังนี้

1. หากตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง จะได้กำหนดมาตรการที่ยกเลิกการดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง

2. การแบ่งปันความเสี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง จะเป็นการกำหนดมาตรการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรการการถ่ายโอนความเสี่ยง ดังเช่น การจัดจ้างผู้สอบบัญชีภายนอก สำนักงานตรวจสอบภายในจะได้นำเสนอหลักเกณฑ์ และกำกับการจัดจ้างผู้สอบบัญชีให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เป็นต้น

3. การลดความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการเชิงป้องกัน เพื่อไม่ให้โอกาสที่จะเกิดได้เกิดขึ้น หรือหากไม่สามารถป้องกันได้มีการกำหนดมาตรการบรรเทาความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม โดยกรณีที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือการลดความเสียหาย ได้โดยการกำหนดให้มีกิจกรรมควบคุมอย่างเพียงพอ ทั้งนี้แผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาประจำปีงบประมาณ 2561 ส่วนใหญ่เป็นกำหนดมาตรการตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงโดยการลดความเสี่ยง ดังรายละเอียดในแผนบริหารความเสี่ยง

4. การยอมรับความเสี่ยง เป็นกรณีที่สถาบันวิจัยและพัฒนายอมรับความเสี่ยงในกรณีที่ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับปานกลาง และสถาบันวิจัยและพัฒนาได้ทำการทบทวนมาตรการต่างๆที่มีอยู่และเห็นว่าเพียงพอไม่ต้องกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมแต่ยังคงติดตามระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตามสถาบันวิจัยและพัฒนาจะได้มีการกำหนดแนวทางการติดตามหรือเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอย่างเป็นระบบและรูปธรรมต่อไป



## 12. การสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาแล้ว ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะได้สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงจากสถาบันวิจัยและพัฒนาสู่หน่วยงานดังนี้

1. ทำหนังสือแจ้งทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง

2. จัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นไปทิศทางเดียวกัน และจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวมบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และยังเป็นการรับฟังข้อคิดเห็นของหน่วยงานในมุมสะท้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลการทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

3. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงทาง Web Site ของมหาวิทยาลัย

### 13. แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ลักษณะ

1. การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2. การติดตามผลเป็นรายครั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย โดยในปีงบประมาณ 2561 จะได้มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำรายงานผลการติดตาม 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ติดตามรอบ 9 เดือน (เดือน กรกฎาคม 2561)

ครั้งที่ 2 ติดตามรอบ 12 เดือน (เดือน ตุลาคม 2561)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง