



รายงานผลการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
ปีการศึกษา 2564

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
ปีการศึกษา 2564

1. บทนำ

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) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

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) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงปีการศึกษา 2564 เป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าผลการดำเนินการเป็นอย่างไร และ ยังมีความเสี่ยงใดหลงเหลืออยู่เพื่อจะได้ดำเนินการควบคุม ป้องกันเพื่อให้การ ดำเนินงานตามภารกิจด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของสถาบันวิจัยและ พัฒนา มหาวิทยาลัยมหุ่บ้านจอมบึงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และสามารถ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ บรรลุผล

2. พันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยอย่างมีคุณภาพ

- 1) กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพื่อรับใช้ท้องถิ่น และนำงานวิจัยไปใช้พัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 2) กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจสำหรับคณาจารย์และนักศึกษาให้ผลิตผลงานวิจัย ที่มีคุณค่าสู่สังคม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

2.2 พันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา

แผนปฏิบัติการของสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดพันธกิจด้านการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

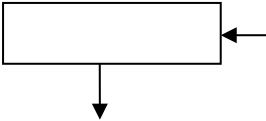
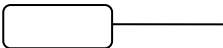
ด้านการวิจัย

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

3. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

ระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีดังนี้

ขั้นตอน	Flowchart	กิจกรรม
แต่งตั้งคณะกรรมการ		
1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)		การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้อง และมีผลกระทบกับประเด็นยุทธศาสตร์
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 หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงใน ระดับที่ยอมรับได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)		การเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอน	Flowchart	กิจกรรม
		ให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงาน
7. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)		การติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติจริงสามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
สรุป และปรับปรุงแก้ไข		

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกประเด็น/แผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้ครบถ้วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง และความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification) การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กรกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการณงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้ง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากนี้ส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

2) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลียง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 7 การติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4. ผลการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้วิเคราะห์/ระบุปัจจัยความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีการศึกษา 2563 ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีการศึกษา 2564 คือ ผลกระทบจากภายนอกด้านความปลอดภัยในการลงพื้นที่ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการ ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
1. ผลกระทบจาก ภายนอกด้านความ ปลอดภัยในการลง พื้นที่ที่อาจส่งผลต่อ แผนการดำเนินงาน งานวิจัยเชิงพื้นที่	1.1 การที่นักวิจัย ขาดทักษะด้าน การประเมินผล งานวิจัยเชิงพื้นที่	การลด/ ควบคุม	1.1 พัฒนาศักยภาพ นักวิจัย กิจกรรม คือ - พัฒนาโจทย์ วิจัย - พัฒนาการเขียน ข้อเสนอโครงการวิจัย - พัฒนาการ จัดการทรัพยากร ปัญหาสำหรับงานวิจัย และนวัตกรรม 1.2 คลินิกวิจัย 1.3 โครงการการเขียน บทความวิจัย	รอง ผู้อำนวยการ สวพ.	1) 30 พ.ย. 64-2 ธ.ค. 64 2) 25 พ.ค. 65 3) 15 มิ.ย. 65 4) 25 ส.ค. 64 – 1 ก.ย.64
2. ด้านโอกาสใน การได้งบประมาณ จากหน่วยงาน ภายนอกและการ ตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงาน	2.1 การขาดการ ติดตามข่าวสาร และความเข้าใจ ด้านแหล่งทุนและ เงื่อนไขการขอทุน วิจัยทั้งก่อนและ หลังดำเนินการ วิจัย	การลด	2.1 การสร้างความ เข้าใจด้านการขอ ทุนวิจัยจาก ผู้เชี่ยวชาญและ หน่วยงานเครือข่าย 2.2 การสร้างพลังการ สร้างสรรค์ ผลงานวิจัยและเพิ่ม จำนวนนักวิจัยหน้า ใหม่เพื่อจัดทำ โครงการวิจัย 2.3 การสร้างช่อง ทางการสื่อสารเพื่อ ประสานงานและ ประชาสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง		1 ก.ค.64- 30 มิ.ย. 2564

ผลการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนและสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติ

ผลการบริหารเพื่อการลดและควบคุมความเสี่ยง มีดังนี้

1. การเพิ่มความรู้และทักษะด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ อาจใช้แนวคิดด้านการประเมินการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความสำคัญกับรายละเอียดใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ อะไรเป็นสาเหตุ (why) ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างไร (how) โดยให้ความสำคัญกับการเขียนแผนที่เพื่อเติมเต็มส่วนกลางที่หายไป (missing middle) ระหว่างการดำเนินการ (activities or intervention) กับเป้าหมายที่ต้องการ (desired goals) โดยการเติมเต็มดังกล่าว เริ่มต้นด้วยการระบุเป้าหมายที่ต้องการ (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” ที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนสำหรับเป้าหมายจากการเป้าหมายระยะยาวไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นกลาง และการเปลี่ยนแปลงขั้นเริ่มต้น (intermediate and early-term changes)

3) การกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องมี (basic assumption) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของโครงการ โดยมีบทบาทเหมือนเป็นเงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อน (precondition) ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (crucial) ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องมีจึงมีบทบาททั้งการเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะต้องมาก่อนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกิจกรรมกับผลลัพธ์

4) การระบุงการดำเนินการหรือการริเริ่ม (intervention) เพื่อให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ โดยการริเริ่มดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนร่วม (partner) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจะต้องทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพ (state) หรือสถานการณ์ (condition) ในระดับผลลัพธ์ (outcome)

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

6) การเขียนรายละเอียด (narrative) เพื่ออธิบายการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล (logic) ของการดำเนินการ

2. การติดตามนักวิจัยด้านการประเมินแบบเสริมพลังและแบบมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

1. การมีทัศนคติที่เหมาะสม ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินควรมีความเข้าใจในฐานแนวคิดของการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมว่ามีใช้การตำหนิหรือจับผิด แต่เป็นกระบวนการที่เห็นความสำคัญของศักยภาพของมนุษย์ และเคารพในศักดิ์ศรีของตนและผู้อื่น ผู้ร่วมประเมินมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน สามารถตกลงกันได้

2. การคำนึงถึงความหลากหลายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีตัวแทนในทุกกลุ่มทั้งแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานราชการ องค์กรภาคีเครือข่าย ซึ่งควรระบุงความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มไว้ให้ชัดเจน

3. การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการกระตุ้น สร้างโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น และเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้

4. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนโดยใช้แนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวทางการสร้างกระบวนการกลุ่ม โดยเริ่มจากการให้คิดคนเดียวก่อน แล้วนำความคิดของตนไปแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย นำเสนอแลกเปลี่ยนในกลุ่มใหญ่ เกิดเป็นข้อสรุปของกลุ่ม

5. การนำผลการติดตามประเมินผลมาใช้ประโยชน์

3. การสร้างความเข้าใจด้านการขออนุมัติจากผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานเครือข่าย

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนโครงการ ชุดโครงการโดยประสานผ่านเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการเขียนงานวิจัย และจัดโครงการเพื่อชี้แนะแนวทางการเขียนข้อเสนอโครงการโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอต่อแหล่งทุนเมื่อมีการเปิดรับข้อเสนอโครงการวิจัย

4. การสร้างพลังการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและเพิ่มจำนวนนักวิจัยหน้าใหม่

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยมาต่อยอดทางด้านวิชาการ ทั้งด้านการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ระดับนานาชาติ และการนำผลงานการวิจัยยื่นขอจดทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้มีการต่อยอดทางด้านธุรกิจต่อไป และจัดกิจกรรมยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานการวิจัยเป็นที่ยอมรับของสากลเพื่อสร้างแรงผลักดันให้แก่ตัววิจัยรุ่นใหม่ได้เป็นแบบอย่าง รวมทั้งการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รับรู้ในแวดวงสังคมนักวิชาการระดับประเทศต่อไป

5. การสร้างช่องทางการสื่อสารเพื่อประสานงานและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้มีการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และรวบรวมช่องทางเชื่อมต่อเพื่อขอรับข้อมูลการวิจัยเพิ่มเติมนอกเหนือจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ นักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น และยังเป็นช่องทางที่ นักวิจัยสามารถโต้ตอบ สอบถาม แนะนำ ทั้งด้านวิชาการและกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามแผนงานได้

สรุปผลการดำเนินการ

การดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมข้างต้น ช่วยให้เกิดและควบคุมความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ใน โอกาสของการเกิดผลกระทบจากภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่จากระดับสูง ให้ลดลง เป็นความเสี่ยงในระดับต่ำ

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับของความเสี่ยง
1. ผลกระทบจากภายนอกด้านความปลอดภัยในการลงพื้นที่ที่อาจส่งผลต่อแผนการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่	2 (ต่ำ) มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อย	2 (ต่ำ) มีผลกระทบต่อเป้าหมายน้อย	ต่ำ
2. ด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน	3 (ปานกลาง) มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	3 (ปานกลาง) มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่าง	ปานกลาง

5. ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่

ผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนาปีการศึกษา 2564 พบว่า สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงได้ ในส่วนของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่นั้น คณะกรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาได้วิเคราะห์/ระบุปัจจัยความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีการศึกษา 2564 ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อเนื่องในปีการศึกษา 2565 คือ ผลกระทบจากภายนอกด้านความปลอดภัยในการลงพื้นที่ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

การประเมินโอกาส ผลกระทบและระดับของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน โดยมีสารสนเทศการประเมินดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	ระดับของความเสี่ยง
1. ด้านโอกาสในการได้งบประมาณจากหน่วยงานภายนอกและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน	3 (ปานกลาง) มีโอกาสเกิดขึ้น บางครั้ง	3 (ปานกลาง) มีผลกระทบต่อ เป้าหมายบางอย่าง	ปานกลาง

การลดความเสี่ยงหรือการควบคุมความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดข้างต้น จะมีถูกดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงและการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมลดความเสี่ยงซึ่งจะกำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษา 2565 ต่อไป