



2568

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา

คำนำ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) 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. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงครอบคลุมตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการดำเนินงานบริหารงานความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และความเสี่ยงที่วิเคราะห์ว่ามีผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน มาเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 นี้ จะเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาสามารถใช้เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานตามภารกิจหลักด้านงานวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนาสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการในระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการตามแผนและปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงโดยไม่มีปัจจัยทางลบที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

สถาบันวิจัยและพัฒนา

มกราคม 2568

ส่วนที่ 1

บทนำ

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 ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะทำให้ส่วนราชการสามารถยกระดับเพื่อบ่มงู่สู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

สำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าวส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมี การวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็น ยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 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) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

แผนบริหารความเสี่ยงปีการศึกษา 2567 ของสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เป็นแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการดำเนินงานประจำปี 2565 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงเพิ่มเติม ตามสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน

ทั้งนี้เพื่อที่จะควบคุมหรือลดความเสี่ยงไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหลักของสถาบันวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีความสำคัญ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2

แนวทางและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (ที่ กค.0409.03/ว36) ประกอบด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์องค์กร
- 2.2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2.3 การระบุความเสี่ยง
- 2.4 การประเมินความเสี่ยง
- 2.5 การตอบสนองความเสี่ยง
- 2.6 การติดตามและทบทวน
- 2.7 การสื่อสารและการรายงาน

2.1 การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยสถาบันวิจัยและแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

ปัจจัยภายใน

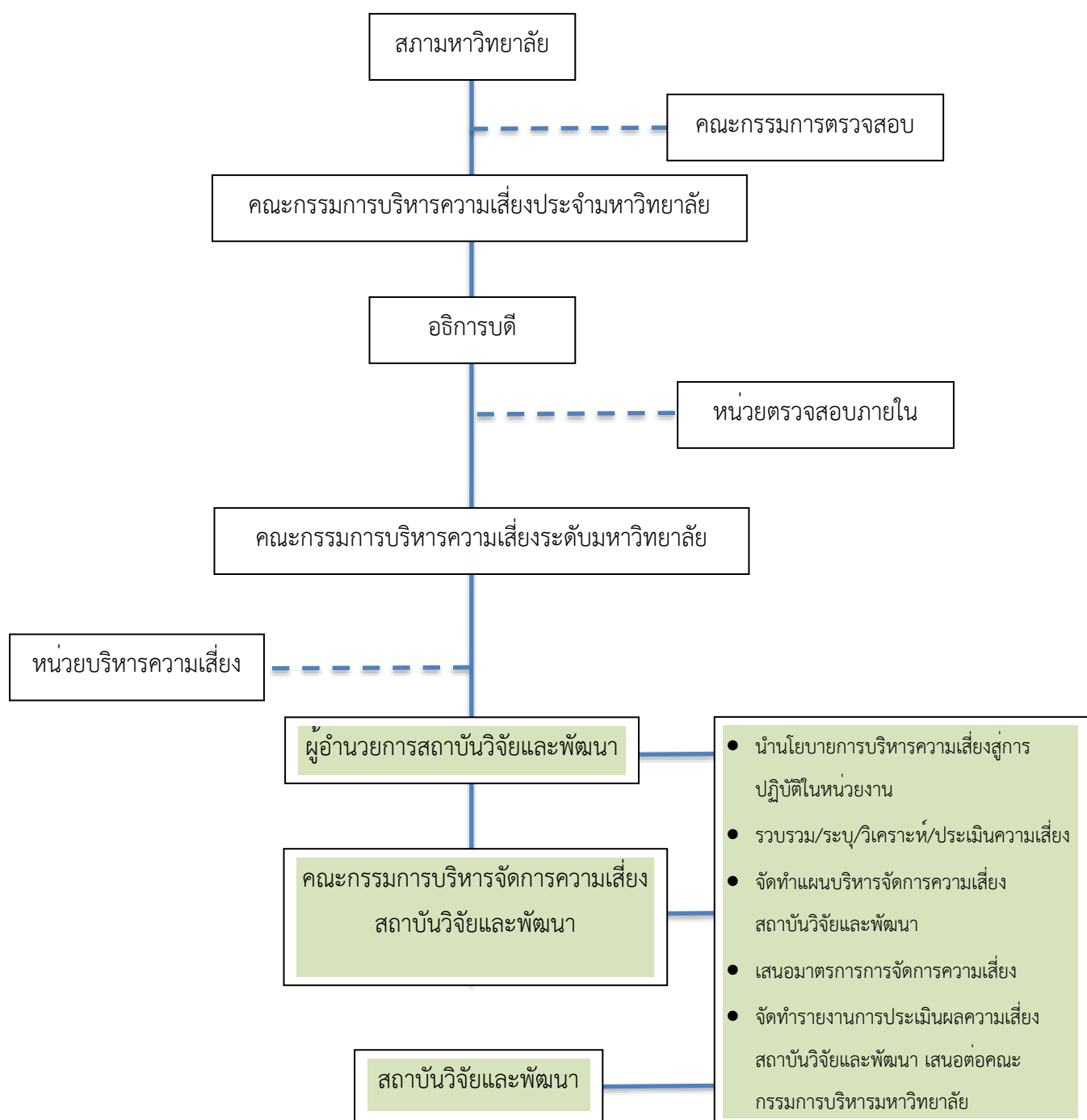
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดงานประชุมวิชาการระดับดับ อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อเป็นเวทีให้นักวิจัยและนักวิชาการได้นำเสนอและเผยแพร่ผลงาน 2. เป็นแหล่งตีพิมพ์ วารสารที่มีคุณภาพ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ชื่อ วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. มีกระบวนการส่งเสริมให้นักวิจัยนำผลงานวิจัยไปตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการที่เป็นไปตามเกณฑ์ TCI , SCOPUS และเป็นไปตามเกณฑ์ ก.พ.อ. รวมทั้งการประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4. มีกระบวนการส่งเสริมให้นักวิจัยนำผลงานวิจัยที่ได้รับการจัดทรัพยากรสนับสนุน 5. มีห้องปฏิบัติการสำหรับนักวิจัยเพื่อมาพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมการทำงานด้านการวิจัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบสารสนเทศฐานข้อมูลของนักวิจัยไม่ Up to date 2. กระบวนการผลักดันผลงานวิจัยสู่ผลงานนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ยังไม่ชัดเจน 3. การดำเนินงานของคลินิกวิจัยขาดความต่อเนื่อง

ปัจจัยภายนอก (ด้านการวิจัย)

โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาคีเครือข่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพิ่มขึ้น 2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนการบริหารงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง 3. ผลักดันวารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เข้าสู่เกณฑ์ TCI 1 4. ชุมชนและองค์กรภายนอกมีความต้องการความร่วมมือในด้านงานวิจัยและการบริการวิชาการ และการพัฒนาท้องถิ่น 5. มีนักวิจัยที่มีศักยภาพ ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชนและท้องถิ่น 6. หน่วยงานภายในให้ความเชื่อมั่นในการขอใช้บริการงานด้านงานวิจัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักวิจัยขาดความตระหนักในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักวิจัย 2. นักวิจัยยังคงดำเนินการวิจัยเชิงเดี่ยวเฉพาะศาสตร์มากกว่าการบูรณาการศาสตร์ 3. นักวิจัยขาดแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานวิจัย

2.2 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและหน้าที่ความรับผิดชอบของ สถาบันวิจัยและพัฒนา



2.3 การระบุความเสี่ยง (Event identification)

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 โดยพิจารณาจากการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 และรายงานประจำปี 2566 และรายงานประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยได้มีการประชุมคณะกรรมการสถาบันวิจัยและพัฒนาและคณะทำงานสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงในการประชุมเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยได้นำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทาง เพื่อจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่คล้ายกันไว้ในกลุ่มความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายกัน มีมุมมองที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริงการตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง ประกอบด้วย

- ด้านการพัฒนางานวิจัย
- ด้านการบริการวิชาการและงานวิจัย
- ด้านการพัฒนานักวิจัย

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านความปลอดภัย
- ด้านพัสดุ
- ด้านบุคคล

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณและการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน การบริหารการเงินและงบการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการตลาด การประเมินมูลค่าทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม การตั้งงบประมาณที่ผิดพลาด

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินการ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- 4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่อง ประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม
- 4.2 ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- 4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาระรับผิดชอบ
- 4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้

ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลได้แก่

- 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) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับกลุ่มอื่นหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายถึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมาย เป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบการงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทางด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

4. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในทรัพยากรและภารกิจจากกรมการศาสนาส่วนกลาง ให้แก่ส่วนการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพต่อผลการดำเนินงานที่ดีของจังหวัด ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. ความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยก ด้านชาย/หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

และดูขยพิจารณาตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณ จะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ใน การวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงาน ที่มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินได้ชัดเจน ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสและด้านผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)		
ระดับ Likelihood Level (L)	โอกาสที่จะเกิด*	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

*โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)		
ระดับ	ผลกระทบที่จะเกิด*	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
2	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร
4	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
5	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง

*ผลกระทบที่จะเกิด หมายถึง ผลกระทบที่อาจทำให้/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย

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

ผลกระทบที่เกิดขึ้น Impact : (I)	5	5 (M)	10 (H)	15 (H)	20 (E)	25 (E)
	4	4 (L)	8 (M)	12 (H)	16 (E)	20 (E)
	3	3 (L)	6 (M)	9 (M)	12 (H)	15 (H)
	2	2 (L)	4 (L)	6 (M)	8 (M)	10 (H)
	1	1 (L)	2 (L)	3 (L)	4 (L)	5 (M)
			1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Likelihood (L)						

3) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่ เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วง คะแนน	สัญลักษณ์ ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
ต่ำ (LOW : L)	1-4	L	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (MEDIUM : M)	5-9	M	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ไห้เสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (HIGH: H)	10-15	H	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงและป้องกันไม่ไห้เสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงมาก
สูงมาก (Extreme : E)	16-25	E	ระดับความเสี่ยงที่สถาบันวิจัยไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงและวางแผนบริหารจัดการระดับหน่วยงานอย่างเร่งด่วน

2.5 การตอบสนองความเสี่ยง

แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

2.5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยง

2.5.2 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) หมายถึง ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการยอมรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

4.3 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หรือการลดความเสี่ยง (Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดความเสียหายและ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวม เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการงาน/การปฏิบัติงาน/การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk Avoidance) หมายถึง การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

2.6 การติดตามและการทบทวน

การติดตามและการทบทวน เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยงและเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้ต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ และควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ในรูปแบบของการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management plan : RM)

2.7 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอนมี วัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิด ช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของ หน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบ ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และ บุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบ ข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แจกผ่านที่ประชุม เผยแพร่บน Website หน่วยงาน ทำหนังสือบันทึกข้อความ แจก เป็นต้น

รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ประกอบด้วย

1. ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis : RA)
2. แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management plan : RM)
3. แบบติดตามผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน)
4. แบบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการความเสี่ยง (รอบ 12 เดือน)

ส่วนที่ 3

แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา

ประจำปีงบประมาณ 2568

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนยุทธศาสตร์/ข้อเสนอแนะ/ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาและผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดประเด็นการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยมีแนวการดำเนินงานดังนี้

3.1 ประเด็นความเสี่ยง ของ สถาบันวิจัยและพัฒนา

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	
1	ปัจจัยภายในยังไม่เกื้อหนุน อาจทำให้การพัฒนาระบบนิเวศน์วิจัยไม่บรรลุเป้าหมาย
2	ระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยที่มีอยู่ อาจไม่สนับสนุนการได้รับทุนวิจัยจากภายนอก
3	สถาบันวิจัยขาดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ
4	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	
1	การปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม การยื่นขอข้อเสนอโครงการวิจัยน้อยลง
2	การตีพิมพ์เผยแพร่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
3	หน่วยรับการประเมินมีจำนวนน้อยลง
4	โครงการ/กิจกรรมบางกิจกรรมไม่ได้ดำเนินงานเป็นไปตามแผน
5	โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	
1	การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายไม่ชัดเจน การตีความรายละเอียดของกฎหมายไม่ตรงกัน
2	ระเบียบ ประกาศ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	
1	การบริหารการเงิน ระบบทางการเงิน การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน
2	งบประมาณไม่เพียงพอในการนำเสนองานและตีพิมพ์ระดับนานาชาติ ด้วยผลจากอัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน
3	สภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงาน
4	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนอาจส่งผลให้ได้รับจัดสรรงบประมาณลดลงในปีถัดไป

เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด สถาบันวิจัยและพัฒนาจึงได้จัดทำรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงและแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการตามระดับความเสี่ยง
2. เกณฑ์คะแนนระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) ตามประเด็นความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ.2568
3. ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis : RA)
4. แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management plan : RM)

3.2 ผลประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของ สถาบันวิจัยและพัฒนา

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
1	ระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยที่มีอยู่ อาจส่งผลให้สถาบันวิจัยขาดข้อมูลประกอบที่สำคัญที่จะนำไปส่งเสริมนักวิจัยเพื่อพัฒนางานของนักวิจัยไปสู่การแข่งขันเพื่อยื่นข้อเสนอรับทุนจากภายนอกและการพัฒนางานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	16	สูงมาก (Extreme)
2	สถาบันวิจัยขาดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ	12	สูง (High)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)		คะแนน	ระดับความเสี่ยง
1	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามพันธกิจ และไม่ตอบ KPI	6	ปานกลาง (Mediums)
2	การปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรม การยื่นขอข้อเสนอโครงการวิจัยน้อยลง	6	ปานกลาง (Mediums)
3	การตีพิมพ์เผยแพร่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	6	ปานกลาง (Mediums)
4	หน่วยรับการประเมินมีจำนวนน้อยลง	12	สูง (High)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)		คะแนน	ระดับความเสี่ยง
1	การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายไม่ชัดเจน การตีความรายละเอียดของกฎหมายไม่ตรงกัน	8	ปานกลาง (Mediums)
2	ระเบียบ ประกาศ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน	12	สูง (High)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)		คะแนน	ระดับความเสี่ยง
1	การบริหารการเงิน การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน	12	สูง (High)
2	งบประมาณไม่เพียงพอในการนำเสนองานและตีพิมพ์ระดับนานาชาติ ด้วย ผลจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน	6	ปานกลาง (Mediums)
3	สภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงาน	6	ปานกลาง (Mediums)

3.2.2 สรุปผลการประเมินค่าความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 แยกตามประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	จำนวนความเสี่ยงตามผลการประเมิน				รวม
	ต่ำ L	ปานกลาง M	สูง H	สูงมาก E	
1.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	-	-	1	1	2
2.ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	-	3	1	-	4
3.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)		1	1	-	2
4.ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	-	2	1	-	3
รวม	-	6	4	1	11

ผลประเมินความเสี่ยงจากประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด 11 ประเด็น มีความเสี่ยงสูงมาก (E) คิดเป็นร้อยละ 9.09 ต้องดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับสูง (H) คิดเป็นร้อยละ 36.36 ระดับปานกลาง (M) คิดเป็นร้อยละ 54.57 และระดับต่ำ (L) คิดเป็นร้อยละ 0

3.2.3 ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		คะแนน	ระดับความเสี่ยง
1	ระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยที่มีอยู่ อาจส่งผลให้สถาบันวิจัยขาดข้อมูลประกอบที่สำคัญที่จะนำไปส่งเสริมนักวิจัยเพื่อพัฒนางานของนักวิจัยไปสู่การแข่งขันเพื่อยื่นข้อเสนอรับทุนจากภายนอกและการพัฒนางานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	16	สูงมาก (Extreme)

3.3 ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis : RA) สถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2568

ที่	ประเด็นความเสี่ยง (1)	วัตถุประสงค์/ กิจกรรมที่ ดำเนินการ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ผลกระทบ (4)	กิจกรรม / มาตรการควบคุม (5)	การประเมินความเสี่ยง			
						โอกาส การเกิด (6)	ผล กระทบ (7)	ความ เสี่ยง (8)	ระดับ ความเสี่ยง (9)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)									
1	ระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยที่มีอยู่ อาจส่งผลให้สถาบันวิจัยขาดข้อมูลประกอบที่สำคัญที่จะนำไปส่งเสริมนักวิจัยเพื่อพัฒนางานของนักวิจัยไปสู่การแข่งขันเพื่อยื่นข้อเสนอรับทุนจากภายนอกและการพัฒนางานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลด้านงานวิจัย	ฐานข้อมูลนักวิจัยภายในที่มีอยู่ยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางการพัฒนานักวิจัยและผลักดันงานวิจัยนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์พัฒนาเชิงพื้นที่และการเรียนการสอน	ขาดฐานข้อมูลสนับสนุนเพื่อพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมให้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากภายนอก	1.พัฒนาระบบ การจัดเก็บ บันทึก รวบรวม ฐานข้อมูลนักวิจัย ความเชี่ยวชาญตลอดจนประวัติการยื่นขอทุน ประเภทต่าง ๆ ตลอดจนประวัติการปิดโครงการวิจัย และข้อมูลอื่น ๆ ให้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับทุนสนับสนุนจากภายนอกที่ตรงกับความเชี่ยวชาญ 2. MOU กับภาคเอกชน ผู้ประกอบการ เพื่อเป็นเครือข่ายสำคัญในการพิจารณาขอเสนอหรือนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	4	4	16	สูงมาก (Extreme)
2	สถาบันวิจัยขาดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ	เพื่อพัฒนางานในภาพรวมให้ประสบความสำเร็จตามค่าเป้าหมาย	1. คู่มือการดำเนินงานวิจัยไม่มีการปรับปรุง 2. แผนบริหารจัดการงานด้านงานวิจัยไม่ได้รับการปรับปรุงและทบทวนเพื่อปรับให้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน	- ขาดแนวปฏิบัติในการดำเนินงานให้บรรลุตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. จัดทำคู่มือบริหารจัดการงานวิจัย 2. ทบทวนและปรับปรุง แผนบริหารจัดการงานวิจัยทุกปีงบประมาณ	4	3	12	สูง (High)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)									
1	ดำเนินงานไม่เป็นไปตามพันธกิจ และไม่ตอบ KPI	เพื่อพัฒนาการดำเนินงานในภาพรวมให้ประสบความสำเร็จตามค่าเป้าหมาย	ศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายขั้นพื้นฐาน ยังไม่พร้อมที่จะรับการ พัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดของโครงการ	การดำเนินงานใน บาง KPI ไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. มีการวางแผนการดำเนินงาน 2. มีการนำกระบวนการ PLC เรื่อง การจัดทำหลักสูตร 3. กำกับติดตาม 4. ประเมินผลการดำเนินงาน 5. สรุปผลการดำเนินงาน	3	3	9	ปานกลาง (Medium)

ที่	ประเด็น ความเสี่ยง (1)	วัตถุประสงค์/ กิจกรรมที่ ดำเนินการ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ผลกระทบ (4)	กิจกรรม / มาตรการควบคุม (5)	การประเมินความเสี่ยง			
						โอกาส การเกิด (6)	ผล กระทบ (7)	ความ เสี่ยง (8)	ระดับ ความ เสี่ยง (9)
2	การปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมการยื่นขอข้อเสนอโครงการวิจัยน้อยลง	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1. กระบวนการพิจารณาทุนไม่ชัดเจน 2. ไม่มีเกณฑ์การพิจารณาทุนวิจัย	ขาดความน่าเชื่อถือในกระบวนการพิจารณา	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาทุน และกำหนดเกณฑ์การประเมินพิจารณาทุน	3	3	9	ปานกลาง (Medium)
3	การตีพิมพ์เผยแพร่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	เพิ่มเพิ่มศักยภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการให้มีมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติ	นักวิจัยขาดความเชี่ยวชาญในการทำผลงานวิจัยที่จะตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่เป็นที่ยอมรับ	การลดลง ของการอ้างอิงผลงานทางวิชาการ	จัดโครงการพัฒนาการเขียนบทความที่สืบเนื่องจากงานวิจัยสู่การตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ	2	3	6	ปานกลาง (Medium)
4	หน่วยรับการประเมินมีจำนวนน้อยลง	เพื่อสร้างโอกาสการจัดการรายได้และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นที่ยอมรับ	1. การประสานงานไม่ชัดเจน 2. นโยบายของหน่วยงานผู้ขอรับบริการไม่มีความต่อเนื่อง	การเสียโอกาสจากการจ้าง/หรือการรับทุนภายนอก	เสนองานกับกลุ่มเป้าหมายเดิมและกลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาสการว่าจ้างและ/หรือเสนอขอรับทุนอุดหนุนจากภายนอก	4	3	12	สูง (High)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)									
1	การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายไม่ชัดเจน การตีความรายละเอียดของกฎหมายไม่ตรงกัน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ขาดการประชุมชี้แจงเรื่องกฎหมายสำหรับดำเนินงานวิจัย	การดำเนินงานในภาพรวมไม่ประสบความสำเร็จตามค่าเป้าหมาย	หลังการประกาศรับทุน จัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับกฎหมายสำหรับการดำเนินงานวิจัย	2	4	8	ปานกลาง (Medium)

ที่	ประเด็น ความเสี่ยง (1)	วัตถุประสงค์/ กิจกรรมที่ ดำเนินการ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	ผลกระทบ (4)	กิจกรรม / มาตรการควบคุม (5)	การประเมินความเสี่ยง			
						โอกาส การเกิด (6)	ผล กระทบ (7)	ความ เสี่ยง (8)	ระดับ ความเสี่ยง (9)
2	ระเบียบ ประกาศ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน	เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ทำงาน	ไม่ได้จัดทำระเบียบ และประกาศ เกี่ยวกับการตีพิมพ์เผยแพร่ ให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง	การดำเนินงานในภาพรวมไม่ ประสบความสำเร็จตามค่า เป้าหมาย	จัดทำระเบียบ และประกาศเกี่ยวกับการตีพิมพ์เผยแพร่ให้ เป็นปัจจุบัน	4	3	12	สูง (High)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)									
1	การบริหารการเงิน การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตาม แผนการปฏิบัติงาน	เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ทำงาน	ไม่มีการจัดทำปฏิทินการเปิดรับทุน วิจัยทุกแหล่งทุนแจ้งไปยังนักวิจัย	การดำเนินงานในภาพรวมไม่ ประสบความสำเร็จตามค่า เป้าหมาย	ทำปฏิทินการให้ทุนแต่ละทุนและควรมีกระบวนการติดตาม นักวิจัยที่ต่อเนื่อง	3	3	9	ปานกลาง (Medium)
2	งบประมาณไม่เพียงพอในการนำเสนองานและตีพิมพ์ ระดับนานาชาติ ด้วยผลจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน	เพื่อเพิ่มขวัญและ กำลังใจให้กับ นักวิจัย	จำนวนการตีพิมพ์ผลงานที่ลดลง	การดำเนินงานในภาพรวมไม่ ประสบความสำเร็จตามค่า เป้าหมาย	-	2	3	6	ปานกลาง (Medium)
3	สภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงาน	เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ทำงาน	นโยบายด้านงบประมาณของ หน่วยงานผู้ขอรับบริการไม่มีความ ต่อเนื่อง	การดำเนินงานในภาพรวมไม่ ประสบความสำเร็จตามค่า เป้าหมาย	-	2	3	6	ปานกลาง (Medium)

3.4 แผนบริหารความเสี่ยง (Risk management plan : RM)

สถาบันวิจัยและพัฒนา แผนบริหารความเสี่ยง (Risk management plan : RM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

	ประเด็นความเสี่ยง (1)	ระดับ ความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (3)	การตอบสนองความเสี่ยง			
				วิธีการ (4)	โครงการ/กิจกรรม ที่ตอบสนองความเสี่ยง (5) (การจัดการความเสี่ยง)	ผู้รับผิดชอบ (6)	กำหนดการเสร็จ (7)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)							
1	ระบบฐานข้อมูลด้านการวิจัยที่มีอยู่ อาจส่งผลให้สถาบันวิจัยขาดข้อมูล ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปส่งเสริม นักวิจัยเพื่อพัฒนางานของนักวิจัยไปสู่ การแข่งขันเพื่อยื่นข้อเสนอรับทุนจาก ภายนอกและการพัฒนางานวิจัยไปสู่ การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	สูงมาก (Extreme)	ปานกลาง (Medium)	ลดความเสี่ยง	พัฒนาระบบ การจัดเก็บ บันทึก รวบรวม ฐานข้อมูลนักวิจัย ความเชี่ยวชาญตลอดจนประวัติการยื่นขอทุนประเภทต่าง ๆ ตลอดจนประวัติการปิดโครงการวิจัย และข้อมูลอื่น ๆ ให้เป็น ข้อมูลเพื่อการพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนให้ได้รับทุน สนับสนุนจากภายนอกที่ตรงกับความเชี่ยวชาญและเชื่อมโยง กับพัฒนาระบบนิเวศน์วิจัยได้ในอีกทางหนึ่ง	สถาบันวิจัย และพัฒนา	ปี งบประมาณ 2569
