



สถาบันอยุธยาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

# แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันอยุธยาศึกษา

(Ayutthaya Studies Institute Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสถาบันอยุธยาศึกษา ครั้งที่ ๑/๒๕๖๒

เมื่อวันที่ ๓ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒



## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษาฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษา ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยต้องครอบคลุมพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในทุกประเด็นขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการตัดสินใจ ส่วนบุคลากรจะมีข้อมูลที่สะท้อนให้เห็น ถึงภาพรวมของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เข้าใจหลักการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่สามารถควบคุมได้ด้วยมาตรการการกำกับและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันลดระดับหรือขนาดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือถ้าเป็นไปได้คือไม่เกิดขึ้น

สถาบันอยุธยาศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษาฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำหรับป้องกันอุปสรรคที่ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถควบคุมหรือป้องกันปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้ด้วยมาตรการที่ถูกต้อง และเหมาะสม

สถาบันอยุธยาศึกษา

เมษายน ๒๕๖๒

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา	๑
โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน	๒
รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา	๓
องค์ประกอบของแผนความเสี่ยง	๓
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๕
<b>บทที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</b>	
นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๖
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๖
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๖
ขั้นตอนความเสี่ยง	๗
นิยามของการบริหารความเสี่ยง	๗
ยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง	๑๐
ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๑๐
การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง	๑๑
การจัดลำดับของความเสียหาย	๑๒
<b>บทที่ ๓ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา</b>	
ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๕
การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน	๑๗
การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	๑๘
แผนบริหารความเสี่ยง	๑๙

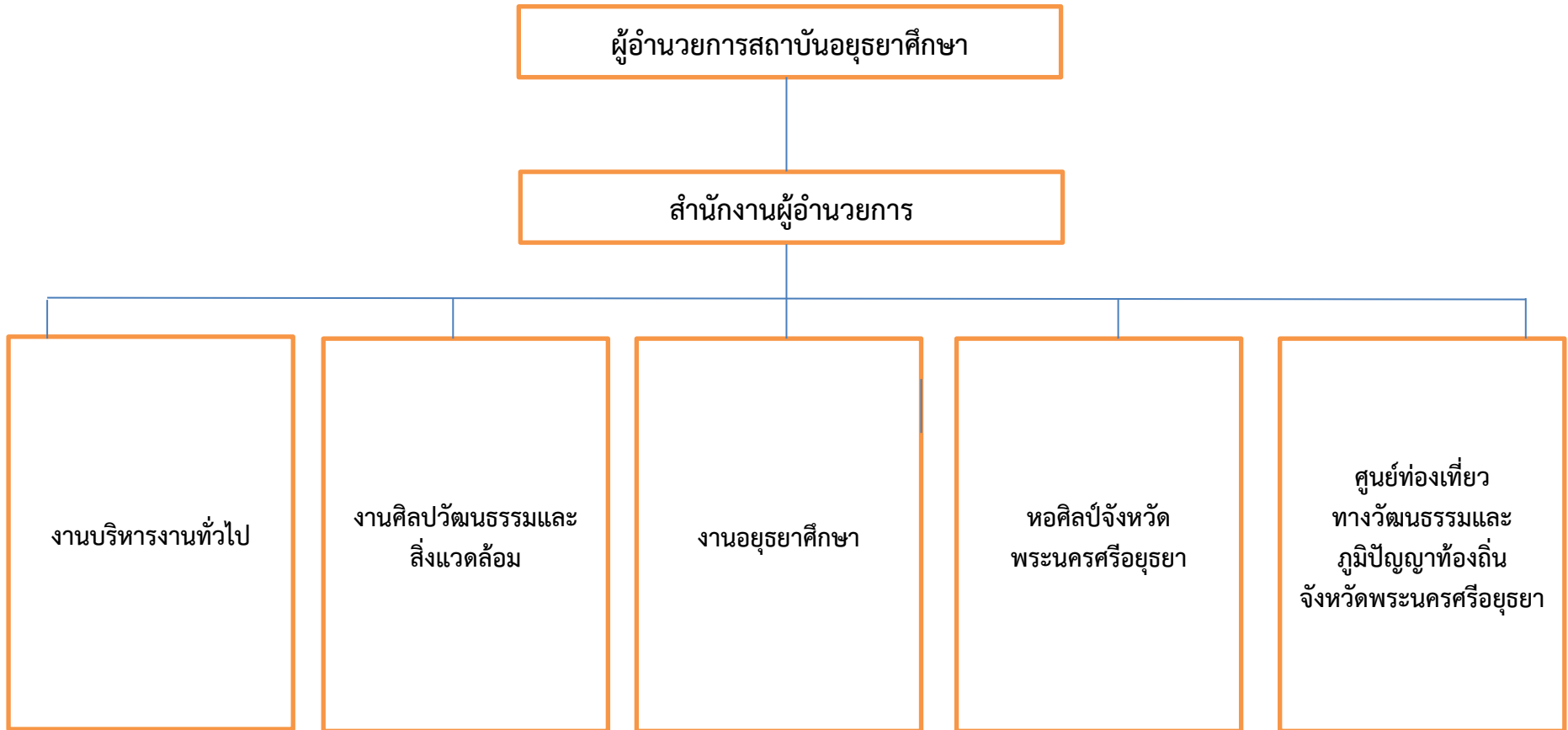
## บทที่ ๑ บทนำ

### ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา

สถาบันอยุธยาศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หรือมีชื่อแรกตั้งคือศูนย์วัฒนธรรม (ชื่อแรกตั้งสมัยที่มหาวิทยาลัยฯ มีฐานะเป็นวิทยาลัยครู) โดยเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานด้านการศึกษาค้นคว้า วิจัย และสืบค้นข้อมูล เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ โบราณคดี ศิลปะและวัฒนธรรม วิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้การส่งเสริมสนับสนุนในการผลิตบัณฑิต การอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ ให้การบริการข้อมูลเกี่ยวกับอยุธยาศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม การละเล่นพื้นเมือง คติชนวิทยาของภาคกลางแก่ผู้สนใจทั่วไปทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

สถาบันอยุธยาศึกษามีลักษณะเป็นเรือนไทยหมู่ภาคกลางที่โดดเด่นเป็นสง่าริมถนนปรีดีพนมยงค์ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดที่เคยเป็นราชธานีเก่าที่มีความเจริญรุ่งเรืองในอดีต โดยมีร่องรอยของอารยธรรมและหลักฐานให้เห็นเด่นชัด จนกระทั่งได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกทางด้านวัฒนธรรม เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๔ ที่มีชื่อเป็นทางการคือนครประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา และเมืองบริวาร (Historic City of Ayutthaya) สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ระหว่างจวนผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กับศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา มีที่ตั้งและอาณาเขตคือ เลขที่ ๙๖ หมู่ ๒ ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประตูชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน



## รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา

### ๑. รายชื่อคณะกรรมการบริหารงานสถาบันอยุธยาศึกษา

๑.๑ นางสาวจงกล	เฮงสุวรรณ	ผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๒ นางสาวสุภารัตน์	ชัยกิตติภรณ์	รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๓ นางกัญยารัตน์	คงพร	รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๔ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนิกานต์	ผลเจริญ	รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๕ นางสาวชะกาแก้ว	สุดสีซิง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๖ นางสาวเกษรา	ศรีวิเชียร	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ

### ๒. รายชื่อบุคลากรสายสนับสนุน

๒.๑ นางสาวธัญวลีย์	แก้วแหวน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒.๒ นางสาวสายรุ่ง	กล้าเพชร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒.๓ นางประภาพร	แดงพันธ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒.๔ นางสาวศรีสุวรรณ	ช่วยโสภา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒.๕ นายอายุวัฒน์	คำผล	นักวิชาการศึกษา
๒.๖ นางสาวธิดา	รื่นชน	นักวิชาการศึกษา
๒.๗ นายพัทธ์	แดงพันธ์	นักวิชาการศึกษา
๒.๘ นายปัทพงษ์	ชื่นบุญ	นักวิชาการศึกษา
๒.๙ นางสาวอรอุมา	โพธิ์จิว	นักวิชาการศึกษา
๒.๑๐ นางยุพดี	ป้อมทอง	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
๒.๑๑ นางสาวใจ	ชั้นธฤกษ์	คนงาน
๒.๑๒ นางอรุณ	ชำนาญหอม	คนงาน

## องค์ประกอบของแผนความเสี่ยง

การพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่อไปนี้

### ๑. นโยบายสถาบันอยุธยาศึกษา

๑. ส่งเสริมให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอยุธยาและนำศาสตร์ของพระราชามาใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและบูรณาการกับการเรียนการสอน
๒. เป็นศูนย์ข้อมูลทางวิชาการและส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม “อยุธยาเมืองมรดกโลก”
๓. มีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

### ๒. ปรัชญา

รอบรู้ เชิดชู สู้สร้างสรรค์วัฒนธรรมอยุธยา

### ๓. วิสัยทัศน์

ภายใน พ.ศ. ๒๕๖๔ สถาบันอยุธยาศึกษา จะเป็นศูนย์ข้อมูลการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมอยุธยา เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและการพัฒนาท้องถิ่น

#### ๔. พันธกิจ

๑. ทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอยุธยา
๒. วิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอยุธยา
๓. บูรณาการการพัฒนาท้องถิ่น ตามศาสตร์พระราชาและแนวทางพระราชดำริ

#### ๕. กลยุทธ์

๑. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันวิชาการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอยุธยาในฐานะเมืองมรดกโลก
๒. พัฒนาระบบสารสนเทศของข้อมูลด้านวัฒนธรรมอยุธยาเพื่อขยายเครือข่ายและเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น
๓. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรตามพันธกิจของสถาบันอยุธยาศึกษา

#### ๖. เอกลักษณ์

แหล่งเรียนรู้ เชิดชูวัฒนธรรมอยุธยา

#### ๗. วัฒนธรรมองค์กร

บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสุขภายใต้หลักธรรมาภิบาล

#### ๘. ค่านิยม

ทำนุบำรุง และเผยแพร่วัฒนธรรมอยุธยาอย่างสร้างสรรค์

#### ๙. สมรรถนะ

๑. สมรรถนะหลัก สมรรถนะของบุคลากรทุกประเภททุกตำแหน่ง
๒. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะของบุคลากรที่ขึ้นกับตำแหน่ง
๓. สมรรถนะทางการบริหาร เฉพาะบุคลากรประเภทผู้บริหารเท่านั้น

#### ๑๐. ข้อมูลบุคลากร

สถาบันอยุธยาศึกษามีบุคลากรประเภทผู้บริหาร ประเภทสายสนับสนุนวิชาการ และ  
คณงาน มีจำนวนบุคลากร ๑๘ คน

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของสถาบันอยุธยาศึกษา

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	๑. มีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยุธยา รวมถึงมีเครือข่ายทางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติที่เข้มแข็ง	๑. บุคลากร และสถานที่ไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน อาจไม่ครอบคลุมต่อการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยุธยา ตามพันธกิจของสถาบันอยุธยาศึกษา
	๒. มีรูปลักษณะทางสถาปัตยกรรมโดดเด่นทางด้านภูมิปัญญาภาคกลาง และมีที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองมรดกโลก	๒. อาคารที่ตั้งสถาบันอยุธยาศึกษาและอาคารหอศิลป์แห่งชาติจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตั้งแยกจากกัน เป็นปัญหาในการบริหารจัดการ
	๓. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถถ่ายทอดได้ รวมถึงมีความพร้อมในการให้บริการข้อมูลอยุธยาศึกษา เป็นที่พึงทางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมอยุธยา	๓. ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในบางศาสตร์ ทำให้ไม่สามารถขยายกรอบและคุณภาพการดำเนินงานให้ครอบคลุมต่อความคาดหวังของท้องถิ่นได้

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
	๑. หน่วยงานภายนอกเห็นศักยภาพของสถาบันอยุธยาศึกษา ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	๑. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล สกอ. ทปอ. และจังหวัดด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
๒. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง	๒. แหล่งงบประมาณภายนอก ไม่เห็นความสำคัญของงานด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างเต็มที่ โดยไม่มีความชัดเจนในเรื่องของงบประมาณและลักษณะของกิจกรรมที่ขอสนับสนุนในแต่ละปี	



## บทที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรซึ่งประเมินค่าไม่ได้

**การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)** คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการหนึ่งในการประกันคุณภาพของสถาบันอยุธยาศึกษา ที่ต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินการอื่น โดยต้องครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ

๒. บุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษาต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ

๕. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

สถาบันอยุธยาศึกษา มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตาม (Monitoring)

## ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญสำหรับกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรในทุกมิติ ในทุกส่วนของงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมในแบบต่าง ๆ ที่แวดล้อมไปด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยองค์การค่านึง ถึงวิธีการทำงานของบุคลากรในทุกตำแหน่ง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การบริหารงานและการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ตรงตามศักยภาพ โดยต้องกำหนดร่วมกับบุคลากรในระดับที่ลดหลั่นกัน ส่งผลให้เกิดความตระหนักและรับรู้ความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกคน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและครอบคลุม โดยมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Appetite) ซึ่งต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในระยะยาว และค่าระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ (Risk Tolerance) โดยค่าดังกล่าวต้องสอดคล้องกับค่าความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งหมายถึงค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นต้องอยู่ในระดับที่ส่งผลให้ค่าความเสี่ยงโดยรวมสามารถควบคุมได้

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์เป็นการระบุกระบวนการที่ต้องพิจารณาภาพรวมที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงในทุก ๆ ด้านที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งรวมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพภายในองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน (ประกอบด้วย สมรรถนะของบุคลากร งบประมาณ เวลา กระบวนการสารสนเทศ เทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ความเข้าใจ ของบุคลากร และความร่วมมือกันที่เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารและการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ) และความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (ปัจจัยดังกล่าว มีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น)

การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุเหตุการณ์เป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกคนของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการหรือกิจกรรม และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับการทบทวนในแบบรายบุคคลหรือรายทีมหรือประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

## นิยามของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงินและกฎระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

**ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน เช่น แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : R)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้น ๆ เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดเคลื่อน

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว/วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

**ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ

**๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

**๒. ผลกระทบ (Impact : I)** หมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

๓. **ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk : D)** หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้  
**ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสียหาย หรือ  $D = L \times I$**

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทวน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. **การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. **การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## ยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ๔ แนวคิดหลัก (๔T's) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด ๔ T
๑. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่ค้ำค้ำในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Risk Reduction (Control)	Treat
๓. กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

## ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่าง ๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๔. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

### การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยง คือ

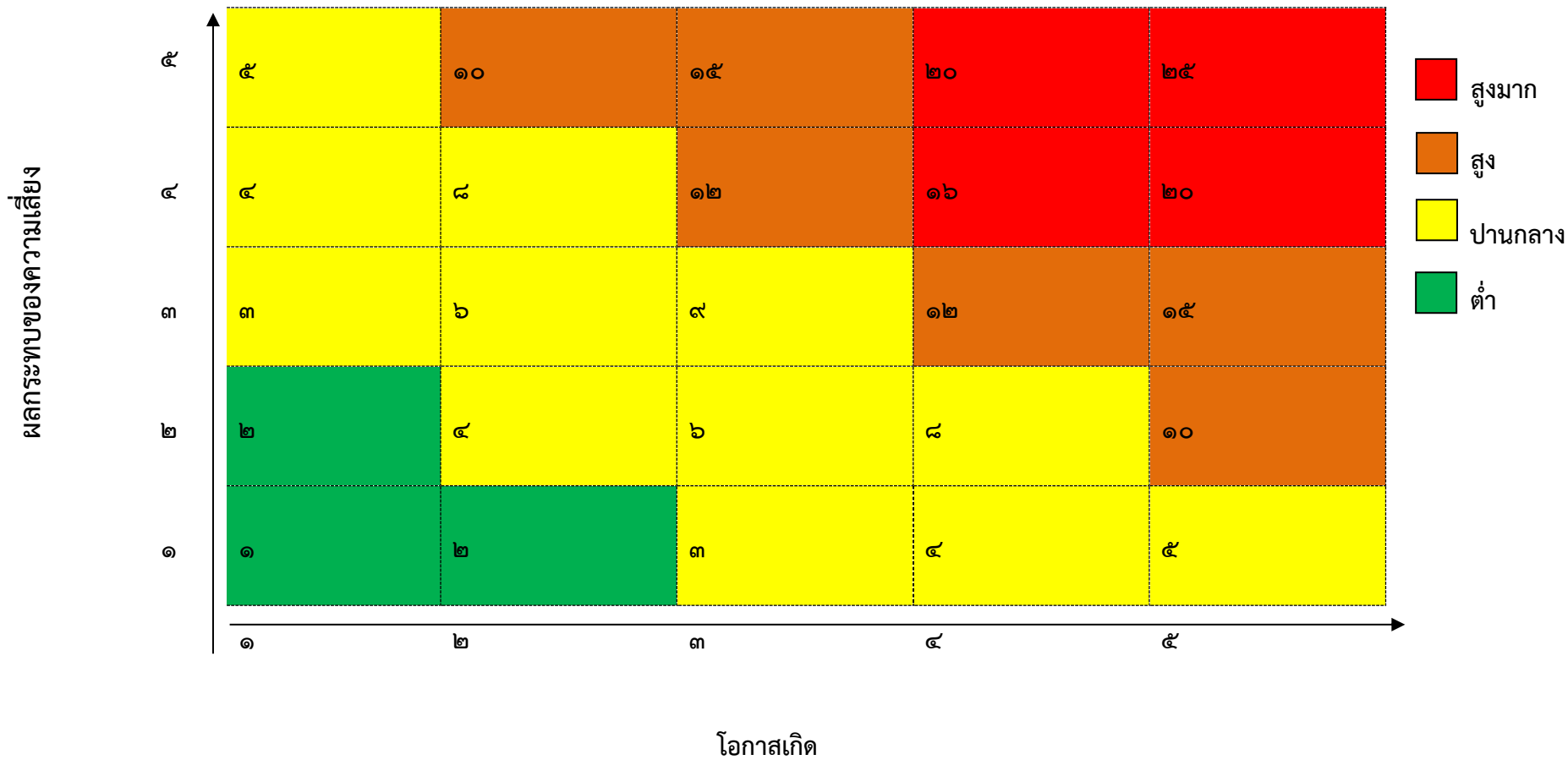
๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๒ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๔ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (high) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๑๐-๑๕ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนน หมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

### การจัดลำดับ (Prioritize) ของความเสี่ยง



ภายหลังจากทราบผลการประเมิน ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการดังนี้

- ใช้แผนภาพความเสี่ยงสำหรับวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยจัดลำดับตามความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง

- นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อดำเนินการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องควบคุมและดำเนินการ โดยพิจารณาที่งานผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน

- นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ สำหรับจัดการความเสี่ยงที่พัฒนาและปรับปรุงให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการภายในตามลำดับเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการให้นำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสถาบันอุดมศึกษา โดยเข้าวาระเพื่อพิจารณาก่อนสิ้นปีงบประมาณนั้น ๆ (กรณีการตรวจประเมิน มีการให้ข้อเสนอแนะในปีงบประมาณถัดไป ให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาทบทวนเพื่อดำเนินการปรับปรุงถ้าเป็นไปได้ และให้ใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการในครั้งถัดไป)

๑. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการโดยมีการนำเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อการพิจารณา ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับงบประมาณที่จัดสรรเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษายอมรับได้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒. กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการเฉพาะสำหรับการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน

การดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของงบประมาณที่เป็นตัวเงิน งบประมาณในด้านกำลังคน และงบประมาณสนับสนุนอื่น ๆ กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ)

- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

๓. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสร้างความเข้าใจที่ต้องตรงกันในทุกะดับการทำงานในแบบ ๒ ทิศทางจากระดับบนลงระดับล่างและจากระดับล่าง ขึ้นระดับบน (โดยจะเป็นแบบไหนนั้นให้ขึ้นกับลักษณะของสารสนเทศ) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจึงเป็นปัจจัยสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง แหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบไปด้วยแหล่งข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก โดยสารสนเทศดังกล่าวควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น



การบริหารความเสี่ยงควรนำสารสนเทศในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการจัดทำ โดยสารสนเทศในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และสามารถนำมาคาดการณ์ การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนสารสนเทศปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุม ตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การติดตาม เป็นกระบวนการควบคุมการดำเนินการของการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลและ ติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะผิดปกติแบบต่อเนื่อง การติดตามเป็นการสร้างความเชื่อมั่นของการดำเนินการ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ สมบูรณ์ผล โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอเหมาะสม และมีการรายงานความคืบหน้าของบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นลำดับขั้น ยกเว้นกรณีผิดปกติที่ส่งผลร้ายแรงให้ รายงานโดยตรงต่อผู้ที่มีอำนาจสั่งการเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป ส่วนบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการ ประจำสถาบันอยุธยาศึกษาเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

## บทที่ ๓

### การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแนวทางที่ระบุในคู่มือการพัฒนาระบบราชการของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีการดำเนินงานทั้งหมด ๕ ขั้นตอน โดยประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง** เป็นการดำเนินงานเพื่อระบุหรือกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) และขอบเขตการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ

**ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง** เป็นการดำเนินงานเพื่อระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบันอยุธยาศึกษา ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกอื่น ๆ

**ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง** เป็นการดำเนินงานเพื่อประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา ประกอบด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง เช่น

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ด้วยวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- การควบคุมความเสี่ยง ด้วยวิธีการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

- การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากงบประมาณการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรฐานการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง ด้วยวิธีการยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้อื่นและการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

**ขั้นตอนที่ ๔ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง** เป็นการดำเนินการสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning) เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา ตลอดจนการกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ

**ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง** เป็นการดำเนินงานติดตามสอบทาน (Monitoring & Review) ด้วยวิธีการติดตาม ตรวจสอบและเฝ้าระวังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยง

สถาบันอยุธยาศึกษาดำเนินการทบทวนระบบการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ มีการดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยงพบประเด็นความเสี่ยง แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๑ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน ประจำสถาบันอยุธยาศึกษา		
ยุทธศาสตร์สถาบันอยุธยาศึกษา (๑)	ขั้นตอน (กลยุทธ์) (๒)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย) (๓)
๑. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอยุธยา	๑.๑ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันวิชาการ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอยุธยาในฐานะเมืองมรดกโลก ๑.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศของข้อมูลด้านวัฒนธรรมอยุธยา เพื่อขยายเครือข่ายและเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น	๑.๑ สืบสานโครงการตามพระราชดำริและนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ๑.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๑.๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในเมืองมรดกโลก
๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการ	๒.๑ พัฒนาประสิทธิภาพการบริการจัดการองค์กรตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	๒.๑ มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ๒.๒ มีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ทันสมัย ๒.๓ มีเครือข่ายการทำงานทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอน (๑)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
๑. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอยุธยา ๑.๑ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันวิชาการ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมอยุธยาในฐานะเมืองมรดกโลก ๑.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศของข้อมูลด้านวัฒนธรรมอยุธยา เพื่อขยายเครือข่ายและเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น	๑.๑ สืบสานโครงการตามพระราชดำริและนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ๑.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ๑.๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในเมืองมรดกโลก	๑. หอศิลป์แห่งชาติจังหวัดพระนครศรีอยุธยาตั้งอยู่ในพื้นที่ของหน่วยงานอื่น ๒. การเกิดอัคคีภัย	๑. การเรียกคืนพื้นที่โดยหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ ทำให้ไม่มีพื้นที่สำหรับจัดเก็บผลงาน ที่จัดแสดงในหอศิลป์ ฯ ๒. มีวัสดุที่เป็นเชื้อเพลิงในสถาบันอยุธยาศึกษาค่อนข้างมาก ไม่มีระบบในการป้องกันและระงับอัคคีภัย	○  ○



ตารางที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา							
ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ระดับความเสี่ยง (๓)	ประเภทความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลา ดำเนินการ (๖)	KPI (๗)	ผู้รับผิดชอบ (๘)
การเกิดอัคคีภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีวัสดุที่เป็นเชื้อเพลิงในสถาบันอยุธยาศึกษาค่อนข้างมาก</li> <li>ไม่มีระบบในการป้องกันและระงับอัคคีภัยที่เหมาะสม</li> </ul>	สูงมาก	○	๑. ตรวจสอบถึงดับเพลิง (Treat) ๒. อบรมการป้องกันและระงับอัคคีภัย (Treat) ๓. ขอรับจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการจัดทำระบบในการป้องกันและระงับอัคคีภัย (Transfer)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒	- ว่างดับเพลิงได้ รับ การตรวจสอบ ร้อยละ ๑๐๐ - บุคลากรได้รับการอบรมด้านอัคคีภัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป - มหาวิทยาลัย
หอศิลป์แห่งชาติ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตั้งอยู่ในพื้นที่ของหน่วยงานอื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียกคืนพื้นที่โดยหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ทำให้ไม่มีพื้นที่สำหรับจัดเก็บผลงาน ที่จัดแสดงในหอศิลป์ ฯ ส่งผลต่อการบรรลุนโยบายวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของหน่วยงาน</li> </ul>	สูงมาก	○	๑. มีการประเมินความเสี่ยงและคิดแผนสำรองในการหาพื้นที่ในการจัดแสดงผลงานทดแทน (Take and Treat)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒	- มีพื้นที่สำรองในการจัดแสดงผลงาน	- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป