



สถาบันอยุธยาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แผนบริหารความเสี่ยง

สถาบันอยุธยาศึกษา

(Ayutthaya Studies Institute

Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔



คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษานี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยต้องครอบคลุมพันธกิจด้านบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในทุกประเด็นขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการตัดสินใจ ส่วนบุคลากรจะมีข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เข้าใจหลักการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่สามารถควบคุมได้ด้วยมาตรการการกำกับและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันลดระดับหรือขนาดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือถ้าเป็นไปได้คือไม่เกิดขึ้น

สถาบันอยุธยาศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษานี้ จะเป็นเครื่องมือสำหรับป้องกันอุปสรรคที่ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถควบคุมหรือป้องกันปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้ด้วยมาตรการที่ถูกต้องและเหมาะสม

สถาบันอยุธยาศึกษา

สารบัญ

หน้า

| | |
|---|----|
| บทที่ ๑ บทนำ | ๑ |
| ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา | ๑ |
| โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน | ๓ |
| รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา | ๔ |
| องค์ประกอบความเสี่ยง | ๔ |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | ๗ |
| บทที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง | ๙ |
| นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร | ๙ |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยง | ๙ |
| กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร | ๙ |
| บทที่ ๓ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง | ๒๑ |

บทที่ ๑

บทนำ

ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา

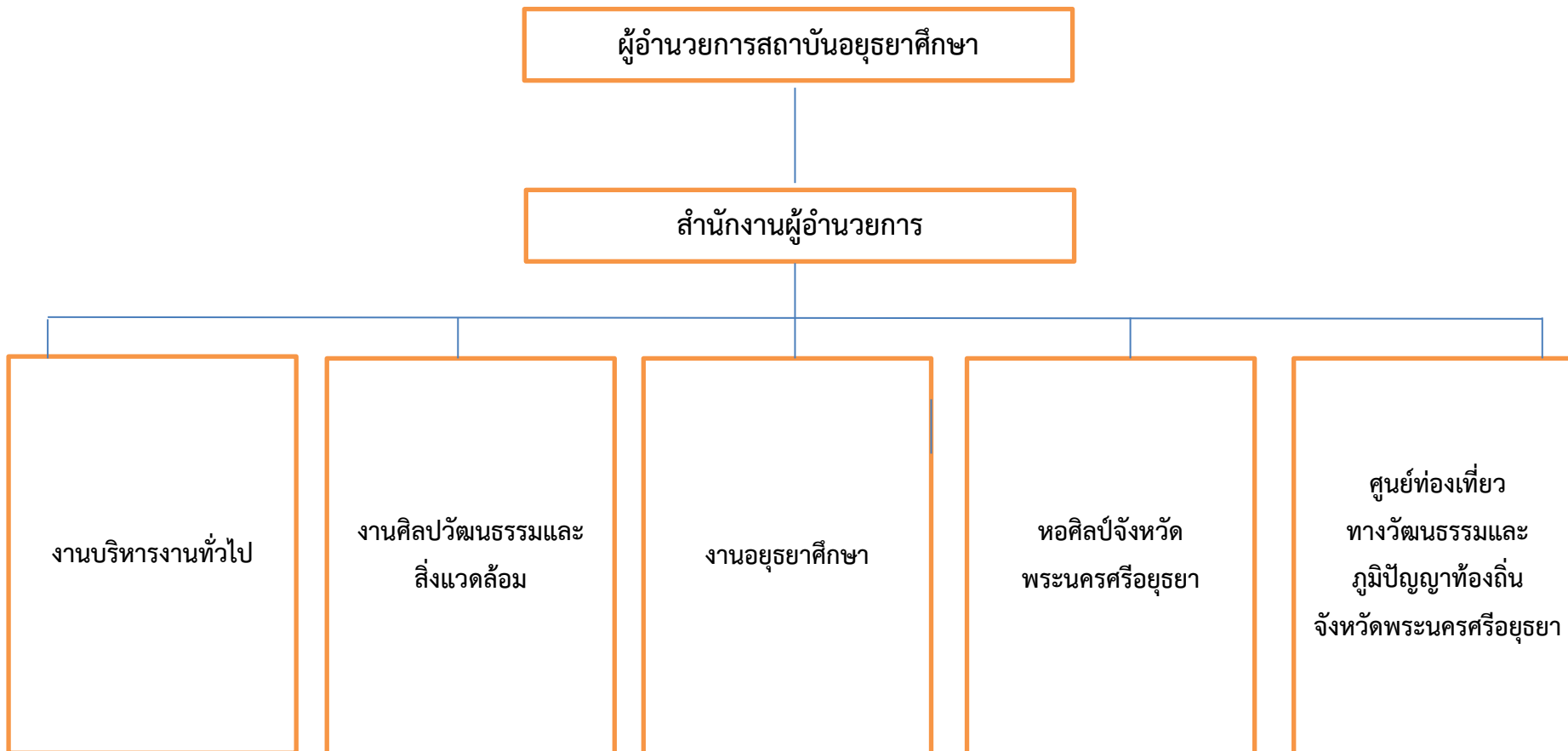
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้จัดตั้งสถาบันอยุธยาศึกษาขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.๒๕๔๗ ตามที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๗ คือ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่เคยเป็นราชธานีของประเทศไทยที่มีอายุยาวนานถึง ๔๑๗ ปี เป็นมหานครที่มีเอกลักษณ์ มีโบราณสถาน โบราณวัตถุที่ทรงคุณค่า เป็นเมืองอยู่ช้ำวอยู่น้ำที่อุดมสมบูรณ์ มากด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์และอารยธรรม จนองค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) ได้ขึ้นบัญชีนครประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยาเป็นแหล่งมรดกทางวัฒนธรรมของโลก เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๓๔ ณ เมืองคาร์เทจ ประเทศตูนิเซีย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความสำคัญทั้งในฐานะที่เป็นแหล่งประวัติศาสตร์และโบราณคดีแห่งประเทศไทย และเป็นส่วนหนึ่งของอารยธรรมแห่งมวลมนุษยชาติ

จากความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จึงได้จัดตั้งสถาบันอยุธยาศึกษาขึ้น เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เรื่องราวและสืบค้นข้อมูล เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ โบราณคดี ศิลปะและวัฒนธรรม วิถีชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้การให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับอยุธยาศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน คติชนวิทยา ฯลฯ แก่ผู้สนใจทั่วไปทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ระหว่างจวนผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กับ
ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา มีที่ตั้งและอาณาเขตคือ เลขที่ ๙๖ หมู่ ๒
ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประตูชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๓๐๐๐

โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน



รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา

๑. รายชื่อคณะกรรมการบริหารงานสถาบันอยุธยาศึกษา

| | | | |
|-----|--------------|-------------|-------------------------------------|
| ๑.๑ | นายสุรินทร์ | ศรีสังข์งาม | ผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา |
| ๑.๒ | นางกัญยรัตน์ | คงพร | รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา |
| ๑.๓ | นางอุมาภรณ์ | กล้าหาญ | รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา |
| ๑.๔ | ผศ.ชนิกานต์ | ผลเจริญ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา |
| ๑.๕ | ดร.ณรงค์ | คุ้มมณี | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา |
| ๑.๖ | นางสาวเกษรา | ศรีวิเชียร | หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ |

๒. รายชื่อบุคลากรสายสนับสนุน

| | | | |
|------|-----------------|-----------|----------------------------|
| ๒.๑ | นางสาวธัญวลัย | แก้วแหวน | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |
| ๒.๒ | นางสาวสายรุ่ง | กล้าเพชร | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |
| ๒.๓ | นางประภาพร | แดงพันธ์ | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |
| ๒.๔ | นางสาวศรีสุวรรณ | ช่วยโสภา | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |
| ๒.๕ | นายอายุวัฒน์ | คำผล | นักวิชาการศึกษา |
| ๒.๖ | นางสาธิตา | รินชล | นักวิชาการศึกษา |
| ๒.๗ | นายพัทธ์ | แดงพันธ์ | นักวิชาการศึกษา |
| ๒.๘ | นายปัทพงษ์ | ชินบุญ | นักวิชาการศึกษา |
| ๒.๙ | นางสาวอรอุมา | โพธิ์จิว | นักวิชาการศึกษา |
| ๒.๑๐ | นางยุพดี | ป้อมทอง | ผู้ปฏิบัติงานบริหาร |
| ๒.๑๑ | นางสายใจ | ชั้นธฤกษ์ | คนงาน |
| ๒.๑๒ | นางอรุณ | ชำนาญหมอ | คนงาน |

องค์ประกอบของแผนความเสี่ยง

การพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่อไปนี้

๑. ปรัชญา

อยุธยาศึกษา อยุธยาสืบสาน อยุธยาสร้างสรรค์

๒. วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ สถาบันอยุธยาศึกษาจะเป็นสถาบันทางวิชาการ
ที่มีหน้าที่ ศึกษา สืบสานและสร้างสรรค์องค์ความรู้ด้านประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม และ

ภูมิปัญญาของอยุธยา สู่การบูรณาการกับการเรียนการสอน การอนุรักษ์ และยกระดับ
ภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

๓. พันธกิจ

๓.๑ ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านอยุธยาศึกษา

๓.๒ อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมอยุธยา
ในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก

๓.๓ ยกย่องภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และมีคุณภาพเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่น

๓.๔ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. กลยุทธ์

๔.๑ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันทางวิชาการ มีการผลิตผลงาน
วิชาการและการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้มาตรฐาน

๔.๒ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ เพื่อการ
อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของอยุธยาในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก

๔.๓ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์บูรณาการองค์ความรู้และ
ยกระดับภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

๔.๔ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ

๕. เอกลักษณ์

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยุธยา สืบสานมรดกชาติและมรดกโลก

๖. วัฒนธรรมองค์กร

รักศิลปวัฒนธรรม สุจริตโปร่งใส จิตสาธารณะ มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด

๗. ค่านิยม

สืบสานศิลปวัฒนธรรม เพื่อยกระดับภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

๘. สมรรถนะ

๘.๑ สมรรถนะหลัก สมรรถนะของบุคลากรทุกประเภททุกตำแหน่ง

๘.๒ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะของบุคลากรที่ขึ้นกับตำแหน่ง

๘.๓ สมรรถนะทางการบริหาร เฉพาะบุคลากรประเภทผู้บริหารเท่านั้น

๙. ข้อมูลบุคลากร

สถาบันอยุธยาศึกษามีบุคลากรประเภทผู้บริหาร ประเภทสายสนับสนุน
วิชาการ และคนงาน มีจำนวนบุคลากร ๑๘ คน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของสถาบันอยุธยาศึกษา
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

| | จุดแข็ง (Strength) | จุดอ่อน (Weakness) |
|--------------------|--|--|
| ปัจจัยภายใน | <p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่อย่างชัดเจนในการสนองตอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา</p> <p>๒. สถาบันอยุธยาศึกษามีนิทรรศการถาวรที่สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และภูมิปัญญาท้องถิ่นอยุธยา</p> <p>๓. สถาบันอยุธยาศึกษามีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่สอดคล้องกับพันธกิจและบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ</p> <p>๔. อาคารสถาบันอยุธยาศึกษามีความโดดเด่นด้านรูปแบบที่เป็นเรือนไทยที่มีความเป็นเอกลักษณ์และอยู่บนเส้นทางสัญจรหลักของเกาะเมืองอยุธยา</p> <p>๕. สถาบันอยุธยาศึกษามีวารสารทางวิชาการที่มีมาตรฐาน (TCI ๒) ที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ</p> <p>๖. สถาบันอยุธยาศึกษามีศูนย์ข้อมูลเพื่อการศึกษาด้านอยุธยาศึกษาที่ให้บริการกับบุคลากรภายในและผู้สนใจภายนอก</p> | <p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษายังขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>๒. การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาที่ผ่านมา ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการการเรียนการสอนน้อยเกินไป</p> <p>๓. การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาที่ผ่านมา ยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของนักศึกษา อาจารย์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องน้อยเกินไป</p> <p>๔. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิจัยและสร้างเอกลักษณ์ในงานวิชาการของตนน้อยเกินไป</p> <p>๕. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญกับแหล่งเงินทุนจากภายนอกน้อยเกินไป</p> <p>๖. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยเกินไป</p> |

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)

| ปัจจัยภายนอก | โอกาส (Opportunity) | อุปสรรค (Threat) |
|--------------|--|--|
| | <p>๑. มีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิชาการที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอยุธยาศึกษา</p> <p>๒. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นนครประวัติศาสตร์และเมืองมรดกโลก ซึ่งสนับสนุนให้สามารถจัดกิจกรรมทาง ศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีศักยภาพ</p> <p>๓. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในเมืองที่มี ศักยภาพด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นโอกาส ในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวและ การจัดการรายได้</p> | <p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ได้รับ การควบคุมจากกฎหมายผังเมืองในพื้นที่ อุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา ทำให้การสร้างอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ต้องได้รับอนุญาตและอยู่ในการควบคุม ของกรมศิลปากร</p> <p>๒. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มี ความเสี่ยงต่อการเกิดอุทกภัย ซึ่งมีผลกระทบ การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษา</p> <p>๓. ประชากรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาส่วน หนึ่งขาดการมีส่วนร่วมกับกิจกรรม ทางด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การจัดกิจกรรมของสถาบันอยุธยาศึกษา</p> |

บทที่ ๒

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสียหายต่อองค์กร โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรซึ่งประเมินค่าไม่ได้

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

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการหนึ่งในการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินการอื่น โดยต้องครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ

๒. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ

๕. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้ง

องค์กร 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 ในทุกส่วนของงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมในแบบต่างๆ ที่แวดล้อมไปด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยต้องคำนึงถึงวิถีทำงานของบุคลากรในทุกตำแหน่ง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร การบริหารงานและการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ตรงตามศักยภาพ โดยต้องกำหนดร่วมกับบุคลากรในระดับที่ลดหลั่นกัน ส่งผลให้เกิดความตระหนักและรับรู้ความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกคน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและครอบคลุม โดยมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Appetite) ซึ่งต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในระยะยาว และค่าระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ (Risk Tolerance) โดยค่าดังกล่าวต้องสอดคล้องกับค่าความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งหมายถึงค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นต้องอยู่ในระดับที่ส่งผลให้ค่าความเสี่ยงโดยรวมสามารถควบคุมได้

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์เป็นการระบุกระบวนการที่ต้องพิจารณาภาพรวมที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงในทุกๆ ด้านที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งรวมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพภายในองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน (ประกอบด้วย สมรรถนะของบุคลากร งบประมาณ เวลา กระบวนการ สารสนเทศ เทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ความเข้าใจ

ของบุคลากร และความร่วมมือกันที่เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารและการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ) และความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (ปัจจัยดังกล่าว มีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ วัฒนธรรมการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น)

การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุเหตุการณ์เป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกคนของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการ หรือกิจกรรม และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับทราบทบทวนในแบบรายบุคคลหรือรายทีม หรือประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

นิยามของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงินและกฎระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

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

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : R) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว/วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยง และ วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้น ๆ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง 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/ เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | ๕ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น |

๒. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง 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 |

| | | |
|--------------|-----------------------|---|
| ๓ | ปานกลาง | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน |
| ๒ | น้อย | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง |
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๑ | น้อยมาก | เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานใน แผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน เล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง |

๓. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสียหาย หรือ $D = L \times I$

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการเพื่อทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทวน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีการประกาศเกียรติคุณ 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 เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ | Risk Acceptance (Accept) | Take |
| ๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction (Control) | Treat |

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด ๔ T |
|---|---|---------------|
| ๓. กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้าง บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) | Risk Sharing (Transfer) | Transfer |
| ๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการ กับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจ ยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่ จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป | Risk Avoidance (Avoid) | Terminate |

๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดี
ยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์
ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่า
จะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วย
ให้การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลองค์กร
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน
ในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ
เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนอง
ต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความ
เสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๔. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๑.๕ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

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

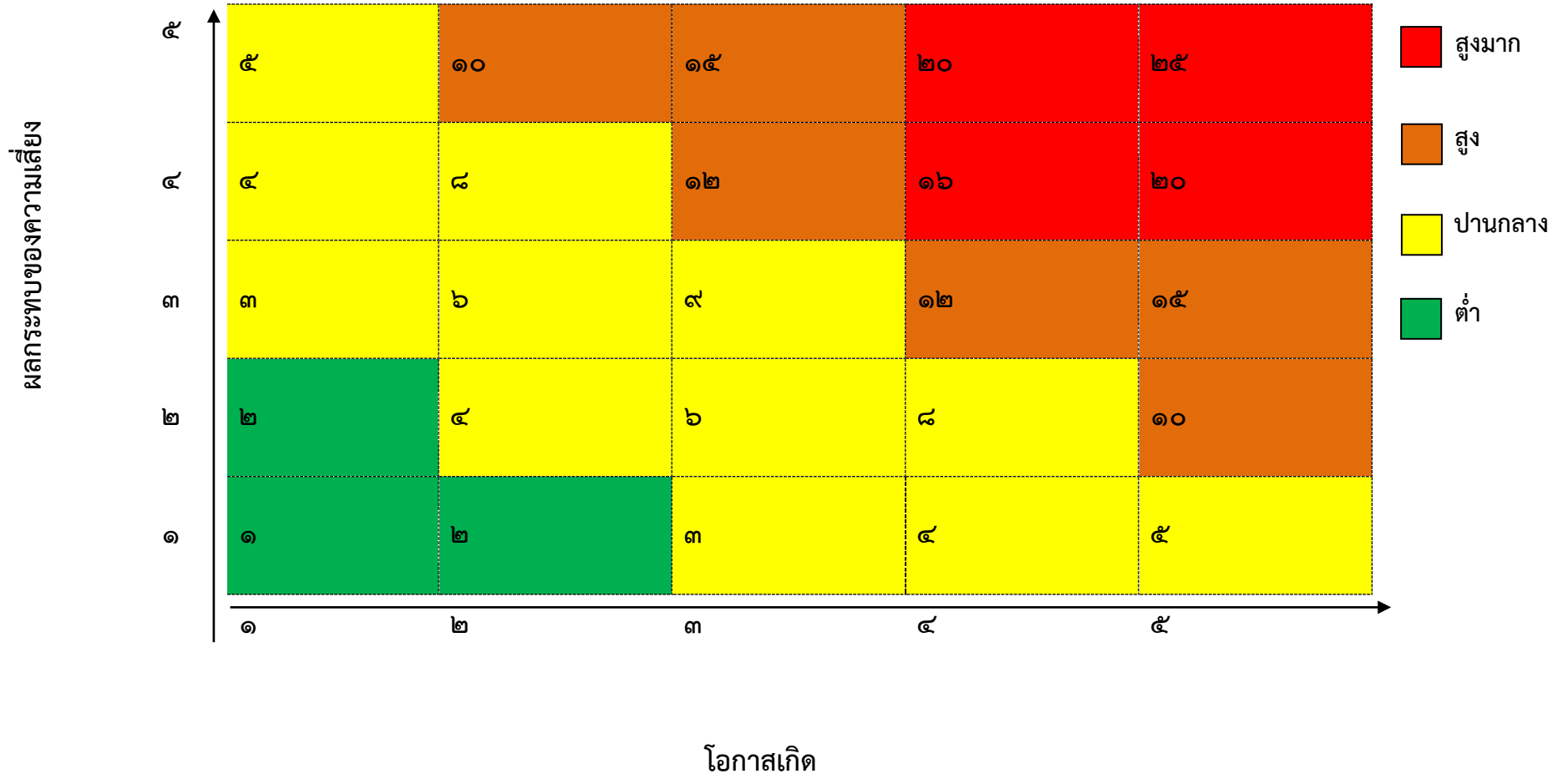
๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๒ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๙ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ

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

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

๑.๖ การจัดลำดับ (Prioritize) ของความเสี่ยง



ภายหลังจากทราบผลการประเมิน ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการดังนี้

- ใช้แผนภาพความเสี่ยงสำหรับวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยจัดลำดับตามความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง
 - นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อดำเนินการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องควบคุมและดำเนินการ โดยพิจารณาทีมงานผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน
 - นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ สำหรับจัดการความเสี่ยงที่พัฒนาและปรับปรุงให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการภายในตามลำดับเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสถาบันอยุธยาศึกษา โดยเข้าวาระเพื่อพิจารณาก่อนสิ้นปีงบประมาณนั้น ๆ (กรณีการตรวจประเมิน มีการให้ข้อเสนอแนะในปีงบประมาณถัดไปให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาทบทวนเพื่อดำเนินการปรับปรุงถ้าเป็นไปได้ และให้ใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการในครั้งถัดไป)

๔. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการโดยมีการนำเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อการพิจารณา ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับงบประมาณที่จัดสรรเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่สถาบันอยุธยาศึกษายอมรับได้ โดยสถาบันอยุธยาศึกษาสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๕. กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการเฉพาะสำหรับการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน

การดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของงบประมาณที่เป็นตัวเงิน งบประมาณในด้านกำลังคน และงบประมาณสนับสนุนอื่นๆ กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ)
- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

๖. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสร้างความเข้าใจที่ต้องตรงกัน ในทุกระดับการทำงานในแบบ ๒ ทิศทางจากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่าง ขึ้นระดับบน (โดยจะเป็นแบบไหนนั้นให้ขึ้นกับลักษณะของสารสนเทศ) เพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจึงเป็นปัจจัยสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง แหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบไปด้วยแหล่งข้อมูลภายในและ แหล่งข้อมูลภายนอก โดยสารสนเทศดังกล่าวควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากร ในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กร ได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

การบริหารความเสี่ยงควรนำสารสนเทศในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการจัดทำ โดยสารสนเทศในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และสามารถนำมาคาดการณ์ การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนสารสนเทศปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๗. การติดตาม เป็นกระบวนการควบคุมการดำเนินการของการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลและติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะ ผิดปกติแบบต่อเนื่อง การติดตามเป็นการสร้างความเชื่อมั่นของการดำเนินการที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอเหมาะสม และมีการรายงานความคืบหน้าของบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหาร ที่รับผิดชอบเป็นลำดับชั้น ยกเว้นกรณีผิดปกติที่ส่งผลร้ายแรงให้รายงานโดยตรงต่อผู้ที่มี อำนาจสั่งการเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยง ที่เปลี่ยนไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบความเสี่ยง
รายงานสถานะความเสี่ยงรวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร
คณะกรรมการประจำสถาบันอยุธยาศึกษาเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

บทที่ ๓

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแนวทางที่ระบุในคู่มือการพัฒนาระบบราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีการดำเนินงานทั้งหมด ๕ ขั้นตอน โดยประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานเพื่อระบุหรือกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) และขอบเขตการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานเพื่อระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบันอยุธยาศึกษา ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกอื่น ๆ

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

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ด้วยวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- การควบคุมความเสี่ยง ด้วยวิธีการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

- การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากงบประมาณการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรฐานการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง ด้วยวิธีการยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้อื่นและการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ ๔ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning) เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา ตลอดจนการกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานติดตามสอบทาน (Monitoring & Review) ด้วยวิธีการติดตาม ตรวจสอบและเฝ้าระวังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา เพื่อเฝ้าระวัง ความเสี่ยง

สถาบันอยุธยาศึกษาดำเนินการทบทวนระบบการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีการดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง การประเมินและ จัดอันดับความเสี่ยง พบประเด็นความเสี่ยงแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๑ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

| การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอนสถาบันอยุธยาศึกษา | | |
|--|--|--|
| กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา (๑) | ขั้นตอน (กลยุทธ์ สถาบันอยุธยาศึกษา) (๒) | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย) (๓) |
| ๑. การพัฒนาท้องถิ่น | ๑. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันทางวิชาการ มีการผลิตผลงานวิชาการและการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้มาตรฐาน | ๑. เป็นสถาบันทางวิชาการด้านอยุธยาศึกษาระดับชาติ ๒. มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพเพื่อท้องถิ่น ๓. มีวารสารทางวิชาการที่ได้มาตรฐานในระดับชาติ |
| | ๒. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของอยุธยาในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก | ๑. เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการขับเคลื่อนงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒. มีผลงานเผยแพร่ด้านศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ภูมิปัญญาของอยุธยาในระดับชาติหรือนานาชาติ |
| | ๓. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์บูรณาการองค์ความรู้และยกระดับภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง | ๑. ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น |
| ๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการ | ๔. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ | ๑. มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ๒. มีระเบียบการ จัดหารายได้ ๓. มีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ |

ตารางที่ ๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) | ประเภท ความเสี่ยง (๕) |
|--|--|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| ๑. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันทางวิชาการ มีการผลิตผลงานวิชาการและการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้มาตรฐาน | ๑. เป็นสถาบันทางวิชาการด้านอยุธยาศึกษา ระดับชาติ ๒. มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพเพื่อท้องถิ่น ๓. มีวารสารทางวิชาการที่ได้มาตรฐานในระดับชาติ | ๑. ผู้เขียนบทความส่งบทความที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนไปตีพิมพ์หลายแหล่ง | ๑. ผู้เขียนบทความ ๒. การตรวจสอบ | ○ |
| ๒. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของอยุธยาในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก | ๑. เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการขับเคลื่อนงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒. มีผลงานเผยแพร่ด้านศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ภูมิปัญญาของอยุธยาในระดับชาติหรือนานาชาติ | ๑. สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดเก็บศิลปวัตถุ เช่น สมุดข่อย | ๑. สภาพแวดล้อม ๒. สถานที่จัดเก็บ | ○ |
| ๓. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นศูนย์บูรณาการองค์ความรู้และยกระดับภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง | ๑. ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น | ๑. ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของภูมิปัญญาในท้องถิ่น | ๑. ชุมชน ๒. ความเจริญทางเทคโนโลยี | ○ |

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) | ประเภท ความเสี่ยง (๕) |
|---|---|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| ๔. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร ที่เป็นเลิศ | ๑. มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ๒. มีระเบียบการจัดการรายได้ ๓. มีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อการบริหารหน่วยงานอย่างมี ประสิทธิภาพ | ๑. การสูญหายของข้อมูลที่ จัดเก็บ | ๑. ภัยธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้า | ○ |

ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

| การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา | | | | | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยความเสี่ยง (๔) | ประเภท เสี่ยง (๕) | การประเมินความเสี่ยง | | | |
| | | | | | โอกาส (๖) | ผล กระทบ (๗) | ระดับ ความ เสี่ยง (๘) | ลำดับ ความ เสี่ยง (๙) |
| ๑. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษา ให้เป็นสถาบันทางวิชาการ มีการผลิตผลงานวิชาการ และการเผยแพร่องค์ความรู้ ที่ได้มาตรฐาน | ๑. เป็นสถาบันทางวิชาการ ด้านอยุธยาศึกษา ระดับประเทศ ๒. มีผลงานทางวิชาการที่มี คุณภาพ เพื่อท้องถิ่น ๓. มีวารสารทางวิชาการที่ ได้มาตรฐานในระดับชาติ | ๑. ผู้เขียนบทความส่ง บทความที่มีเนื้อหา ซ้ำซ้อนไปตีพิมพ์หลาย แหล่ง | ๑. ผู้เขียนบทความ ๒. การตรวจสอบ | ○ | ๒ | ๒ | ๔ | ๓ |

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยความเสี่ยง (๔) | ประเภท เสี่ยง (๕) | การประเมินความเสี่ยง | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | | | | | โอกาส (๖) | ผล กระทบ (๗) | ระดับ ความ เสี่ยง (๘) | ลำดับ ความ เสี่ยง (๙) |
| ๒. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษา ให้เป็นศูนย์กลางเครือข่าย ความร่วมมือเพื่อการอนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ของอยุธยาในฐานะมรดกชาติ และมรดกโลก | ๑. เป็นศูนย์กลางเครือข่าย การขับเคลื่อนงานด้านทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒. มีผลงานเผยแพร่ด้าน ศิลปวัฒนธรรมและ เอกลักษณ์ภูมิปัญญาของ อยุธยา ในระดับชาติหรือ นานาชาติ | ๑. สภาพแวดล้อมที่มี ผลต่อการจัดเก็บ ศิลปวัตถุ เช่น สมุดข่อย | ๑. สภาพแวดล้อม ๒. สถานที่จัดเก็บ | ๐ | ๕ | ๕ | ๒๕ | ๑ |

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยความเสี่ยง (๔) | ประเภท เสี่ยง (๕) | การประเมินความเสี่ยง | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | | | | | โอกาส (๖) | ผล กระทบ (๗) | ระดับ ความ เสี่ยง (๘) | ลำดับ ความ เสี่ยง (๙) |
| ๓. พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษา ให้เป็นศูนย์บูรณาการ องค์ความรู้และยกระดับ ภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง | ๑. ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น | ๑. ชุมชนไม่เห็น ความสำคัญของภูมิ ปัญญาในท้องถิ่น | ๑. ชุมชน ๒. ความเจริญทางเทคโนโลยี | ○ | ๒ | ๒ | ๔ | ๓ |
| ๔. พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ | ๑. มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ๒. มีระเบียบการจ้ดหารายได้ ๓. มีระบบสารสนเทศและ ฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อการบริหารหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ | ๑. การสูญหายของ ข้อมูลที่จัดเก็บ | ๑. ภัยธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้า | ○ | ๓ | ๕ | ๑๕ | ๒ |

ตารางที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยง

| แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา | | | | | | | |
|--|--|----------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------------|
| ความเสี่ยง (๑) | ปัจจัยเสี่ยง (๒) | ระดับ ความเสี่ยง (๓) | ประเภท ความเสี่ยง (๔) | มาตรการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕) | ระยะเวลา ดำเนินการ (๖) | KPI (๗) | ผู้รับผิดชอบ (๘) |
| ผู้เขียนบทความส่งบทความที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนไปตีพิมพ์หลายแหล่ง | <ul style="list-style-type: none"> ผู้เขียนบทความ การตรวจสอบ | ต่ำ | ○ | ๑. ใช้ระบบในการตรวจสอบ ๒. ให้ผู้เขียนบทความลงนามรับรองเนื้อหา | ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ | ไม่มีบทความที่ตีพิมพ์ซ้ำซ้อน | งานอยุธยาศึกษา |
| สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดเก็บศิลปวัตถุ เช่น สมุดข่อย | <ul style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อม สถานที่จัดเก็บ | สูง | ○ | ๑. จัดอบรมการจัดเก็บและดูแลศิลปวัตถุ ๒. ขอรับจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการจัดทำตู้เก็บศิลปวัตถุ | ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ | ศิลปวัตถุได้รับการจัดเก็บและดูแลรักษาอย่างถูกวิธีร้อยละ ๑๐๐ | งานศิลป-วัฒนธรรมและสิ่งแวดลอม |
| ชุมชนไม่เห็นความสำคัญของภูมิปัญญาในท้องถิ่น | <ul style="list-style-type: none"> ชุมชน ความเจริญทางเทคโนโลยี | ต่ำ | ○ | ๑. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความภาคภูมิใจในภูมิปัญญาท้องถิ่น | ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ | ชุมชนเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ | งานศิลป-วัฒนธรรมและสิ่งแวดลอม |
| การสูญหายของข้อมูลที่จัดเก็บ | <ul style="list-style-type: none"> ภัยธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้า | สูง | ○ | ๑. สำรองข้อมูลไว้ใน External Drive, Google Drive ๒. ขอรับจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในการติดตั้งสายล่อฟ้า | ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ | ไม่มีข้อมูลสูญหาย | งานบริหารทั่วไป |