



สถาบันอยุธยาศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษา

(Ayutthaya Studies Institute Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษาฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยต้องครอบคลุมพันธกิจด้านบำรุงศิลป์และวัฒนธรรมในทุกประเด็นขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การปฏิบัติงาน การเงินและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการตัดสินใจ ส่วนบุคลากรจะมีข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เข้าใจหลักการและกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ที่สามารถควบคุมได้ด้วยมาตรการการกำกับและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันลดระดับหรือขนาดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือถ้าเป็นไปได้คือไม่เกิดขึ้น

สถาบันอยุธยาศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงสถาบันอยุธยาศึกษาฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับป้องกันอุปสรรคที่ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถควบคุมหรือป้องกันปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้ด้วยมาตรการที่ถูกต้องและเหมาะสม

สถาบันอยุธยาศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา	๑
โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน	๒
รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา	๓
องค์ประกอบความเสี่ยง	๓
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๕
บทที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๗
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๗
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๗
บทที่ ๓ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา	๑๗
ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๙

บทที่ ๑

บทนำ

ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันอยุธยาศึกษา

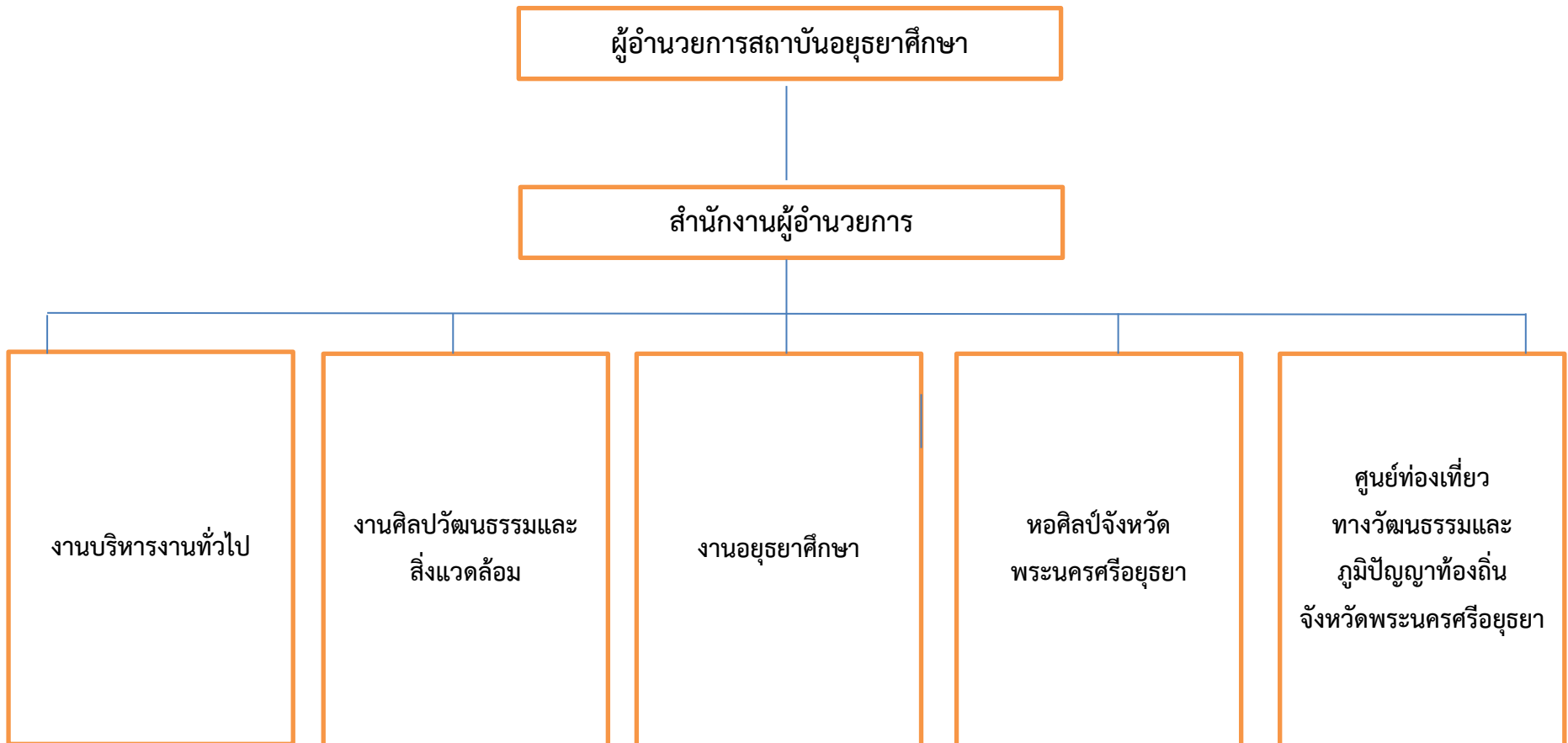
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้จัดตั้งสถาบันอยุธยาศึกษาขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.๒๕๔๗ ตามที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๗ คือ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา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

ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่เคยเป็นราชธานีของประเทศไทยที่มีอายุยาวนานถึง ๔๑๗ ปี เป็นมหานครที่มีเอกลักษณ์ มีโบราณสถาน โบราณวัตถุที่ทรงคุณค่า เป็นเมืองอยู่ข้างน้ำที่อุดมสมบูรณ์มากด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์และอารยธรรม จนองค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) ได้ขึ้นบัญชีนครประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยาเป็นแหล่งมรดกทางวัฒนธรรมของโลก เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๓๔ ณ เมืองคาร์เทจ ประเทศตูนิเซีย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความสำคัญทั้งในฐานะที่เป็นแหล่งประวัติศาสตร์และโบราณคดีแห่งประเทศไทย และเป็นส่วนหนึ่งของอารยธรรมแห่งมวลมนุษยชาติ

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

สถาบันอยุธยาศึกษาดังอยู่ระหว่างจวนผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยากับศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา มีที่ตั้งและอาณาเขตคือ เลขที่ ๙๖ หมู่ ๒ ถนนปรีดีพนมยงค์ ตำบลประตูชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน



รายชื่อบุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษา

๑. รายชื่อคณะกรรมการบริหารงานสถาบันอยุธยาศึกษา

๑.๑	อาจารย์ ดร.สุรินทร์	ศรีสังข์งาม	ผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๒	อาจารย์กันยารัตน์	คงพร	รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๓	อาจารย์อุมาภรณ์	กล้าหาญ	รองผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๔	ผศ.ชนิกานต์	ผลเจริญ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันอยุธยาศึกษา
๑.๕	ดร.เกษรา	ศรีวิเชียร	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ

๒. รายชื่อบุคลากรสายสนับสนุน

๒.๑	นางสาวธัญวลัย	แก้วแหวน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
๒.๒	นางสาวศรีสุวรรณ์	ช่วยโสภา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
๒.๓	นางสาวรสสุคนธ์	คำสอน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
๒.๔	นางจิราพร	พัฒนธนกิจ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๒.๕	นายอายุวัฒน์	คำผล	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
๒.๖	นางสาธิตา	รินชล	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
๒.๗	นายพัทธ์	แดงพันธ์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
๒.๘	นางสาวอรอุมา	โพธิ์จิว	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
๒.๙	นายปัทพงษ์	ชินบุญ	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 และภูมิปัญญาของอยุธยา ส่งการบูรณาการกับการเรียนการสอน การอนุรักษ์ และยกระดับภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

๓. พันธกิจ

๓.๑ ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านอยุธยาศึกษา

๓.๒ อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอยุธยา ในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก

๓.๓ ยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และมีคุณภาพเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

๓.๔ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. กลยุทธ์

๔.๑ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นสถาบันทางวิชาการ มีการผลิตผลงานวิชาการ และการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้มาตรฐาน

๔.๒ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของอยุธยาในฐานะมรดกชาติและมรดกโลก

๔.๓ พัฒนาสถาบันอยุธยาศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ บูรณาการองค์ความรู้และยกระดับ ภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

๔.๔ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารหน่วยงานที่เป็นเลิศ

๕. เอกลักษณ์

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยุธยา สืบสานมรดกชาติและมรดกโลก

๖. วัฒนธรรมองค์กร

รักศิลปวัฒนธรรม สุจริตโปร่งใส จิตสาธารณะ มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด

๗. ค่านิยม

สืบสานศิลปวัฒนธรรม เพื่อยกระดับภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

๘. ข้อมูลบุคลากร

สถาบันอยุธยาศึกษามีบุคลากรประเภทผู้บริหาร ประเภทสายสนับสนุนวิชาการ และ คนงาน มีจำนวนบุคลากร ๑๗ 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. สถาบันอยุธยาศึกษามีวารสาร ทางวิชาการที่มีมาตรฐาน (TCI ๒) ที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ</p> <p>๖. สถาบันอยุธยาศึกษามีศูนย์ข้อมูลเพื่อการศึกษาด้านอยุธยาศึกษา ที่ให้บริการกับบุคลากรภายในและผู้สนใจภายนอก</p>	<p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษายังขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถดำเนินงาน ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>๒. การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาที่ผ่านมา ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการการเรียนการสอนน้อยเกินไป</p> <p>๓. การดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษาที่ผ่านมา ยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของนักศึกษา อาจารย์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องน้อยเกินไป</p> <p>๔. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิจัยและสร้างเอกลักษณ์ในงานวิชาการของตนน้อยเกินไป</p> <p>๕. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญ กับแหล่งเงินทุนจากภายนอกน้อยเกินไป</p> <p>๖. สถาบันอยุธยาศึกษาให้ความสำคัญ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยเกินไป</p>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)

	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ปัจจัยภายนอก	<p>๑. มีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิชาการที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอยุธยาศึกษา</p> <p>๒. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นนครประวัติศาสตร์และเมืองมรดกโลก ซึ่งสนับสนุนให้สามารถจัดกิจกรรมทางศิลปะ วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีศักยภาพ</p> <p>๓. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในเมืองที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว และการจัดหารายได้</p>	<p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ได้รับ การควบคุมจากกฎหมายผังเมืองในพื้นที่ อุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา ทำให้ การสร้างอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ต้อง ได้รับอนุญาตและอยู่ในการควบคุม ของกรม ศิลปากร</p> <p>๒. สถาบันอยุธยาศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความ เสี่ยงต่อการเกิดอุทกภัย ซึ่งมีผลกระทบการ ดำเนินงานของสถาบันอยุธยาศึกษา</p> <p>๓. ประชากรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาส่วน หนึ่งขาดการมีส่วนร่วมกับกิจกรรม ทางด้าน ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการจัด กิจกรรมของสถาบันอยุธยาศึกษา</p>

บทที่ ๒

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรซึ่งประมาณค่าไม่ได้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนด กลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการหนึ่งในการประกันคุณภาพของ สถาบันอยุธยาศึกษา ที่ต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินการอื่น โดยต้องครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ
๒. บุคลากรของสถาบันอยุธยาศึกษาต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๓. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๔. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจปกติที่ต้องปฏิบัติ
๕. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

สถาบันอยุธยาศึกษามีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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)

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญสำหรับกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรในทุกมิติ ในทุกส่วนของงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมในแบบต่างๆ ที่แวดล้อมไปด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยต้องคำนึงถึงวิธีทำงานของบุคลากรในทุกตำแหน่ง หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร การบริหารงานและการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ตรงตามศักยภาพ โดยต้องกำหนดร่วมกับบุคลากรในระดับที่ลดหลั่นกัน ส่งผลให้เกิดความตระหนักและรับรู้ความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกคน

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

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์เป็นการระบุกระบวนการที่ต้องพิจารณาภาพรวมที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยงในทุกๆ ด้านที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งรวมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพภายในองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน (ประกอบด้วย สมรรถนะของบุคลากร งบประมาณ เวลา กระบวนการ สารสนเทศ เทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และความร่วมมือกันที่เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารและการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ) และความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (ปัจจัยดังกล่าว มีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ วัฒนธรรมการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น)

การบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุเหตุการณ์เป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกคนของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่รับผิดชอบ ในแผนงานหรือการดำเนินการหรือกิจกรรม และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับการทบทวนในแบบรายบุคคลหรือรายทีมหรือประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

นิยามของการบริหารความเสี่ยง

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

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

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

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : R) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน

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

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง 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/ 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 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

๓. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้
 ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ $D = L \times I$

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการ เพื่อทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 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) เป็นวิธีการควบคุม ที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีการประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุม ที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง 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 แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเผื่อระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	Risk Reduction (Control)	Treat

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด ๔ T
หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		
๓. กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๔. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

ของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๑.๕ การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

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

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

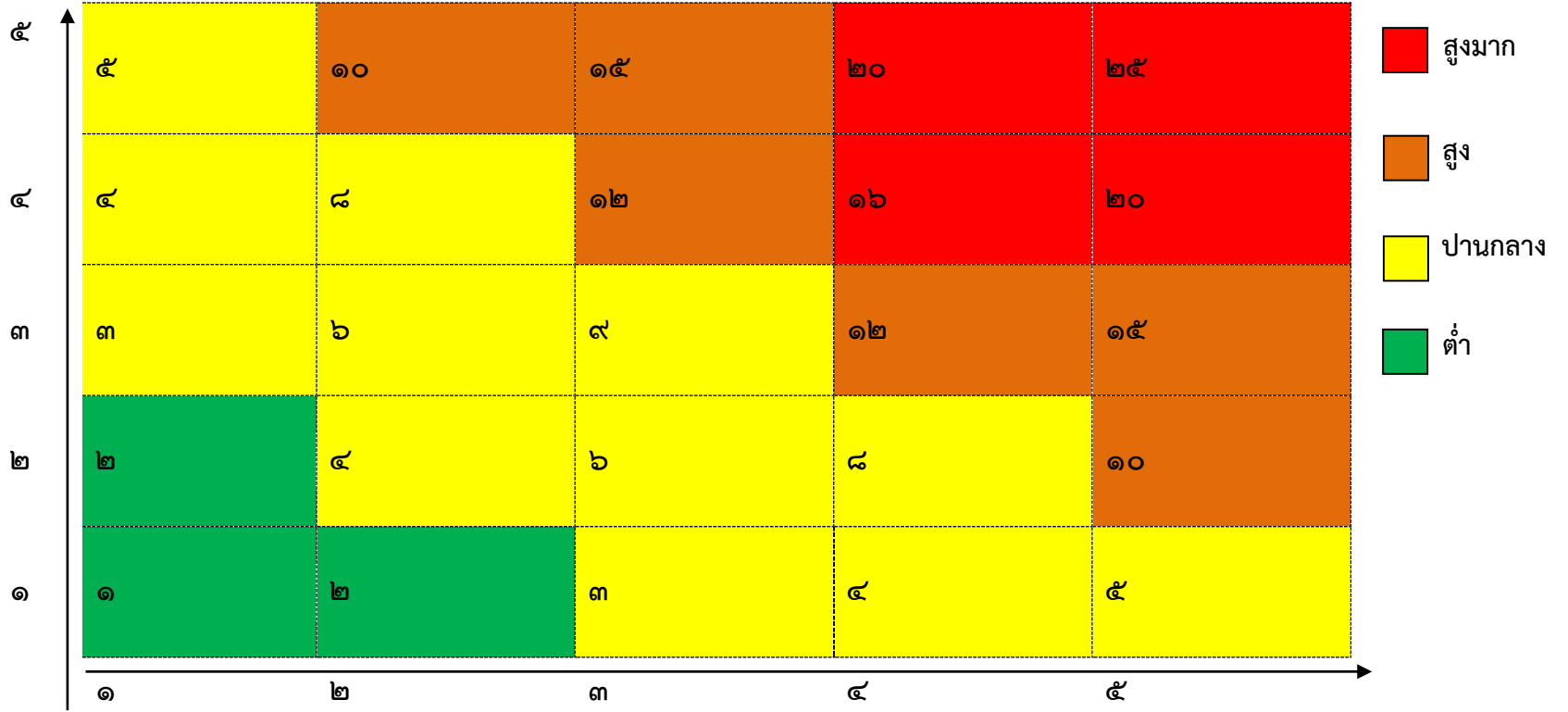
๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๙ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ

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

ผลกระทบของความเสี่ยง



โอกาสเกิด

ภายหลังจากทราบผลการประเมิน ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการดังนี้

- ใช้แผนภาพความเสี่ยงสำหรับวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยจัดลำดับตามความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง

- นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อดำเนินการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องควบคุมและดำเนินการ โดยพิจารณาที่งานผู้รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน

- นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ สำหรับจัดการความเสี่ยงที่พัฒนาและปรับปรุงให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการภายในตามลำดับเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสถาบันอยุธยาศึกษา โดยเข้าวาระเพื่อพิจารณาก่อนสิ้นปีงบประมาณนั้น ๆ (กรณีการตรวจประเมิน มีการให้ข้อเสนอแนะในปีงบประมาณถัดไป ให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาทบทวนเพื่อดำเนินการปรับปรุงถ้าเป็นไปได้ และให้ใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการในครั้งถัดไป)

๔. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการโดยมีการนำเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อการพิจารณา ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับงบประมาณที่จัดสรรเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกำหนดและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่สถาบันอยุธยาศึกษายอมรับได้โดยสถาบันอยุธยาศึกษาสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๕. กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการเฉพาะสำหรับการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน

การดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของงบประมาณ ที่เป็นตัวเงินงบประมาณในด้านกำลังคน และงบประมาณสนับสนุนอื่นๆ กับผลประโยชน์ ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ)

- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

๖. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสร้างความเข้าใจที่ต้องตรงกันในทุกะดับการทำงานในแบบ ๒ ทิศทางจากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่าง ขึ้นระดับบน (โดยจะเป็นแบบไหนนั้นให้ขึ้นกับลักษณะของสารสนเทศ) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจึงเป็นปัจจัยสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง แหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบไปด้วย แหล่งข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก โดยสารสนเทศดังกล่าวควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากร ในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และ

ความรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

การบริหารความเสี่ยงควรนำสารสนเทศในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการจัดทำ โดย สารสนเทศในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และสามารถนำมาคาดการณ์ การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนสารสนเทศปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สาย งาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๗. การติดตาม เป็นกระบวนการควบคุมการดำเนินการของการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลและ ติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะผิดปกติแบบต่อเนื่อง การติดตามเป็นการสร้างความเชื่อมั่นของการดำเนินการที่ส่งผลต่อ การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ สัมฤทธิ์ผล โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอเหมาะสม และมีการรายงานความคืบหน้าของบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นลำดับขั้น ยกเว้นกรณีผิดปกติที่ส่งผลร้ายแรงให้ รายงานโดยตรงต่อผู้มีอำนาจสั่งการเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความ เสี่ยงที่เปลี่ยนไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงาน สถานะความเสี่ยงรวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการประจำ สถาบันอยุธยาศึกษาเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

บทที่ ๓

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันอยุธยาศึกษา เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอน การวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงตามแนวทางที่ระบุในคู่มือการพัฒนาระบบราชการของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีการดำเนินงานทั้งหมด ๕ ขั้นตอน โดยประกอบด้วย

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

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานเพื่อระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการ ของสถาบันอยุธยาศึกษา ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบันอยุธยาศึกษา ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกอื่น ๆ

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

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ด้วยวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- การควบคุมความเสี่ยง ด้วยวิธีการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

- การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากงบประมาณการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรฐานการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง ด้วยวิธีการยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ ที่เสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้อื่นและการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

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

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานติดตามสอบทาน (Monitoring & Review) ด้วยวิธีการติดตาม ตรวจสอบและเฝ้าระวังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบันอยุธยาศึกษา เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยง

สถาบันอยุธยาศึกษาดำเนินการทบทวนระบบการดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีการดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยง พบประเด็นความเสี่ยงแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน สถาบันอยุธยาศึกษา.....

ประเภทความเสี่ยง (๑)	ความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง				กลยุทธ์ การจัด ความเสี่ยง (๔T'S) (๙)	มาตรการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง/ แนวทางแก้ไข (๑๐)
				โอกาส (๕)	ผล กระทบ (๖)	ระดับ ความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๘)		
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้าน อาคารสถานที่ ที่ อาจส่งผลให้การ ดำเนินงานตามกล ยุทธ์ไม่บรรลุตาม เป้าหมาย	๑. เป็นแหล่งเรียนรู้ เพื่อบูรณาการการ เรียนการสอนและ ยกระดับภูมิ ปัญญาเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน	<u>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</u> ๑. อาคารเรือนไทยของ สถาบันอยุธยาศึกษาเป็น เรือนไม้ที่มีอายุมากกว่า ๑๕ ปี จึงจำเป็นต้องได้รับ การดูแลและซ่อมแซม อย่างเร่งด่วน ๒. มหาวิทยาลัยจะดำเนินการ ซ่อมแซมอาคาร ๓ ทำให้ สถาบันอยุธยาศึกษาต้อง เตรียมจัดสถานที่เพื่อ จัดเก็บศิลปวัตถุอย่าง เร่งด่วน	๓	๓	๙	๔	Treat	๑. จัดทำแผนและขอรับ การสนับสนุน งบประมาณเพื่อ ดำเนินการซ่อมแซม และปรับปรุงอาคาร เรือนไทยสถาบัน อยุธยาศึกษา ๒. ขอรับการสนับสนุน พื้นที่ภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นที่จัดเก็บ ศิลปวัตถุที่มาจาก อาคาร ๓

ประเภทความเสี่ยง (๑)	ความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง				กลยุทธ์ การจัด ความเสี่ยง (๔T'S) (๙)	มาตรการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง/ แนวทางแก้ไข (๑๐)
				โอกาส (๕)	ผล กระทบ (๖)	ระดับ ความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๘)		
			ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ๑. อาคารศาลากลางฯ หลัง เก่า ที่เป็นที่ตั้งของหอศิลป์ ฯ จ.พระนครศรีอยุธยา อยู่ใน สภาพชำรุด ไม่สามารถ เข้าใช้พื้นที่ได้ จำเป็นต้องมี การหาพื้นที่สำหรับจัด แสดงงานศิลปะใหม่						๓. ท้าหรือกับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเพื่อหา พื้นที่ที่เหมาะสม สำหรับจัดแสดง ผลงานศิลปะของหอ ศิลป์ฯ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
ด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk)	ไม่สามารถ ดำเนินการได้ตาม แผน	สามารถบรรลุ กิจกรรมตามแผน	ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ๑. มหาวิทยาลัย มีการ เปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติม งานภายในอยู่ตลอดเวลา เช่น การเสนองบประมาณ การประกันคุณภาพ การ ประเมินองค์กร ซึ่งมีผลทำ ให้มีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด และกรอบการปฏิบัติงาน	๓	๕	๑๕	๓	Treat	๑. มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการที่ ครอบคลุมเป้าหมาย ตามที่ตั้งไว้ ๒. มีการทบทวนและ ประเมินแผนปฏิบัติ ราชการทุกไตรมาส ๓. เลื่อนไตรมาส ๔. เปลี่ยนวิธีการ

ประเภทความเสี่ยง (๑)	ความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง				กลยุทธ์ การจัด ความเสี่ยง (๕T'S) (๙)	มาตรการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง/ แนวทางแก้ไข (๑๐)
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับ ความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๘)		
			<p><u>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</u></p> <p>๑. สถาบันอยุธยาศึกษา ได้รับงบประมาณส่วนหนึ่งจากหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัย เช่น อบจ. หน่วยงานอนุรักษ์ อว. ซึ่งหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ โดยงบประมาณให้ล่าช้า ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน</p> <p>๒. สถานการณ์โรคระบาดโควิด-๑๙ ทำให้ต้องมีการปรับ/เปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน</p>						

ประเภทความเสี่ยง (๑)	ความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง				กลยุทธ์ การจัด ความเสี่ยง (๕T'S) (๙)	มาตรการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง/ แนวทางแก้ไข (๑๐)
				โอกาส (๕)	ผล กระทบ (๖)	ระดับ ความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๘)		
ด้านการเงิน (Financial Risk)	๑. งบประมาณบาง โครงการที่เสนอ ไว้ไม่ได้รับการ พิจารณา ๒. การตั้ง งบประมาณการ ใช้จ่ายเกี่ยวกับ ครุภัณฑ์บาง ประเภทเมื่อถึง ระยะเวลา ดำเนินการไม่ สามารถซื้อจ้าง ได้จริง	มีระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูลที่ ทันสมัย เพื่อการ บริหารหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	<u>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</u> การจัดสรรงบประมาณ บางครั้งมีความล่าช้า ทำให้ ระยะเวลาในการดำเนินงานมี ความจำกัด <u>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</u> ๑. ราคาวัสดุประกอบการ อบรมขึ้นราคา ๒. การจัดซื้อครุภัณฑ์บาง ประเภท เช่น ครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ ไม่สามารถ จัดซื้อได้เนื่องจากราคา สูงขึ้น หรือบางครั้งราคา เท่าเดิม แต่ตกฐาน	๔	๔	๑๖	๒	Treat	มีการประชุมและจัดทำ แผนเพื่อรองรับหากเกิด ปัญหาเกี่ยวกับการเงิน และงบประมาณ

ประเภทความเสี่ยง (๑)	ความเสี่ยง (๒)	เป้าหมาย (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง				กลยุทธ์ การจัด ความเสี่ยง (๕T'S) (๙)	มาตรการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง/ แนวทางแก้ไข (๑๐)
				โอกาส (๕)	ผล กระทบ (๖)	ระดับ ความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๘)		
ด้านกฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk)	กฎหมายลิขสิทธิ์ การอ้างอิงผลงาน วิชาการ	มีผลงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพ	<u>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</u> รูปแบบผลงานวิชาการของ สถาบันอยุธยาศึกษา มีความ หลากหลาย อาจทำให้เกิด ข้อบกพร่องในการอ้างอิง <u>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</u> ผลงานวิชาการจากผู้เขียน ภายนอกบางครั้งยากต่อการ ตรวจสอบ ทำให้อาจเกิดการ คัดลอกผลงานที่ไม่ถูกระบบ อ้างอิงทางวิชาการ	๔	๕	๒๐	๑	Treat	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายลิขสิทธิ์ การอ้างอิงผลงานวิชาการ